

**FUNDAÇÃO DOM CABRAL
PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO DE NEGÓCIOS**

ALVOROSA RUTH TAVARES
ARTHUR HAMMES
CARLO ZANFRAN
DIEGO DA SILVA KNIELING
MARCELLO GUEDES PINTO

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO PARA A
GESTÃO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES
RODOVIÁRIOS**

PORTO ALEGRE - RS
2018

ALVOROSA RUTH TAVARES
ARTHUR HAMMES
CARLO ZANFRAN
DIEGO DA SILVA KNIELING
MARCELLO GUEDES PINTO

**PROPOSTA DE DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO PARA A
GESTÃO DE PROJETOS EM UMA EMPRESA DE TRANSPORTES
RODOVIÁRIOS**

Relatório final, apresentado a Fundação Dom Cabral, como parte das exigências para a obtenção do título de Pós-Graduação em Gestão de Negócios.

Orientador: Marcos Eugênio Vale Leão

PORTO ALEGRE - RS
2018

Dedicamos este trabalho a nossos familiares,
que nos prestaram apoio em todas as etapas
de nossa via acadêmica e pessoal.

AGRADECIMENTOS

À nossa família, a nosso orientador Marcos, aos professores e colaboradores do Curso de Especialização em Gestão de Negócios da Fundação Dom Cabral, ao Sest Senat, ao Instituto de Transporte e Logística e à Transportadora, que fundamentou a escrita e a criação deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo tem como objetivo mapear os processos e métodos utilizados pela Transportadora no que diz respeito a gerenciamento de projetos e propor melhorias neste aspecto. Para isso foram realizadas pesquisas bibliográficas e qualitativas, o mapeamento dos processos e a análise de maturidade e viabilidade em que se encontra a empresa. Após identificadas as possibilidades de melhorias, o estudo propõe um modelo a ser instituído na organização.

Palavras-chave: Gerenciamento de Projetos, Método, Transporte de Carga.

ABSTRACT

The present study aims to map the processes and methods used by a Carrier Company in project management and propose improvements in this aspect. For this, bibliographical and qualitative researches were carried out, the mapping of the processes and the analysis of maturity and viability in which the company is located. After identifying the possibilities for improvement, the study proposes a model to be instituted in the organization.

Keywords: Project Management, Method, Freight Transport.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Visão Geral dos papéis do SCRUM	7
Figura 2. O Olho das Competências	11

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Princípios, temas e processos da metodologia PRINCE 2.....	10
Quadro 2. Processos do PMBOK (2013).....	12
Quadro 3. Áreas de conhecimento definidas pelo PMBOK (2013)	13
Quadro 4. Dimensões da maturidade versus níveis de maturidade	28

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Verificação dos níveis de maturidade	29
Gráfico 2. Pontuação total obtida em na entrevista em cada gerente	29

LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Aderência aos níveis para a Gerência Comercial e de RH.....	30
---	----

SUMÁRIO

1. RESUMO EXECUTIVO	1
2. BASES CONCEITUAIS	2
2.1 A importância do gerenciamento de projetos para a competitividade nos negócios	2
2.2 Principais metodologias para o gerenciamento de projetos: uma análise comparativa	5
2.2.1 SCRUM	6
2.2.2 PRINCE 2	8
2.2.3 IPMA – ICB.....	10
2.2.4 PMBOK.....	11
2.2.5 Análise comparativa entre as principais metodologias para o gerenciamento de projetos.....	13
2.3. O processo de implementação do gerenciamento de projetos: orientações e precauções.	14
2.3.1 Mapeamento de processos e definições de indicadores a serem utilizados.	16
3. METODOLOGIA DE PESQUISA.....	21
4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO	23
4.1 Benchmarking / Realidades Organizacionais	23
4.1.1 Análises e práticas de referência na implementação de projetos	23
4.2 – Realidade atual da Empresa.....	26
4.2.1 - Maturidade em Gestão de Projetos na empresa.....	26
4.2.2 A percepção dos principais agentes sobre o processo de gerenciamento de projetos na empresa.....	31
5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO.....	34
5.1 Um modelo de gerenciamento de projetos aplicado à empresa	34
5.1.1 Descrição do Modelo proposto	35
5.1.1.1. Iniciação	35
5.1.1.2. Planejamento	36
5.1.1.3. Execução.....	38
5.1.1.4. Monitoramento e controle	38
5.1.1.5. Encerramento.....	39
5.2 Análise de Viabilidade do Modelo.....	40
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	45
REFERÊNCIAS	47
ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE	51
ANEXO B – FLUXOGRAMA.....	66

1. RESUMO EXECUTIVO

A gestão de projetos já não pode ser considerada um assunto inovador dentro das organizações, existindo diversas ferramentas para auxiliar os processos relacionados. Contudo a maioria das empresas de médio e pequeno porte apresentam dificuldade de instituir a gestão de projetos, mesmo sabendo de sua importância.

A importância da gestão de projetos vai além das necessidades das instituições em organizar e esclarecer seus processos sob o ponto de vista interno, acrescentando em produtividade e otimização de recursos, mas fundamentalmente como um diferencial competitivo no mercado.

O presente estudo foi realizado na Transportadora, fundada em 1984, atua no transporte de carga líquidas, a âmbito nacional e internacional, sediada na cidade de São Lourenço do Sul-RS, conta com uma frota de 160 veículos e mais de 250 colaboradores. Atualmente a empresa conta com uma administração familiar onde os cargos a nível de diretoria são ocupados por familiares.

O crescimento da empresa ao longo dos anos aconteceu de forma gradativa e com resultados muito satisfatórios, contudo, por ser uma empresa familiar, muitos processos e procedimentos foram ignorados, a exemplo da gestão de projetos. Atualmente a Transportadora, conduz seus projetos de maneira informal, desconsiderando metodologias básicas disponível. Os projetos surgem reativamente, conforme as necessidades diárias da empresa. Cada setor direciona-se diretamente ao diretor presidente com um relato verbal e eventualmente com alguns dados prematuros, propondo alguma ação.

Fica claro que a Transportadora não apresenta em suas rotinas, os conceitos básicos a cerca da gestão de projetos. As proposições de projetos, são demandados do nível tático para o nível estratégico, ou vice-versa, diretamente conforme as necessidades da empresa, que acaba refletindo em uma baixa produtividades e muitas vezes resultados insatisfatórios em alguns projetos.

Diante do cenário atual na Transportadora, este estudo apresenta-se como uma importante oportunidade de evolução organizacional e principalmente otimização dos resultados no aspecto de projetos da empresa.

Desta forma este trabalho tem como objetivo geral desenvolver um modelo para o gerenciamento de projetos que possibilite o planejamento, a execução, o controle e resultados na Transportadora, e objetivos específicos, a análise das metodologias

para o desenvolvimento de projetos e o desempenho dos projetos desenvolvidos na empresa, analisar empresas bem sucedidas na implantação de projetos e por fim propor o desenvolvimento de um processo para o gerenciamento de projetos para a empresa.

Este estudo foi organizado em seis capítulos. No capítulo 2 será abordado as bases conceituais e resgate de conhecimentos necessários para a execução do projeto. Foram abordados principalmente a importância de projetos para a competitividade nos negócios, foram analisadas as metodologias para gerenciamento de projetos e discutido o processo de implementação de gerenciamento de projetos nas organizações.

No capítulo 3 será apresentada a metodologia utilizada, que consiste basicamente em uma pesquisa qualitativa e pesquisa de campo. No capítulo 4 serão apresentados os levantamentos e as análises realizadas para a execução do projeto, entre elas a análise das realidades organizacionais, também neste capítulo foi analisado a realidade atual da empresa e como ela o aspecto da gestão de projetos. Ainda neste capítulo foi aplicado uma pesquisa com os principais executivos e gerentes ligados ao processo de desenvolvimento de projetos.

E por fim no capítulo 5 foi apresentado a proposta de intervenção onde foi descrito o modelo de gerenciamento de projetos aplicável à realidade da Transportadora, seguido pela análise de viabilidade do projeto.

2. BASES CONCEITUAIS

Neste capítulo serão apresentadas as bases conceituais para a elaboração deste trabalho, buscando revisar alguns autores e discorrer sobre o assunto.

2.1 A importância do gerenciamento de projetos para a competitividade nos negócios

Segundo Walker e Dart (2011), várias autoridades de gerenciamento de projetos citam civilizações antigas como tendo praticado uma forma de gerenciamento de projetos enquanto desenvolvia grandes projetos de construção da antiguidade.

Conforme cita Torres (2014), “O gerenciamento de Projetos é um desafio de longa data. A busca por melhorias e aprimoramentos demanda atenção e muito preparo por parte daqueles que estão envolvidos em projetos”.

Nas últimas décadas a necessidade das organizações aderirem a elaboração de projetos, aumentou de forma significativa. Conforme Shenhar e Dvir (2007), “a globalização dos mercados força as empresas a responderem demandas locais e a competirem por baixo custo no mundo todo”.

Em meio à crescente demanda por maior competitividade, eficiência e inovação nas organizações, o gerenciamento de projetos torna-se uma ferramenta fundamental para coordenar as ações estratégicas. Sob a ótica de Rabechini, Carvalho e Laurindo (2002), “para as empresas que buscam uma vantagem competitiva pela inovação, gerar competências em projeto passa a ser fundamental”.

Vargas (2016) recomenda que a gestão de projetos seja aplicada em atividades que fujam da rotina normal da empresa e que, para que o projeto seja bem-sucedido deverá ter estreita relação com as etapas que foram determinadas e ao que foi realizado. Saber identificar a diferença do projeto das demais atividades da organização representa a base do sucesso.

O autor ainda relata que “a principal vantagem do gerenciamento de projetos é que ele não é restrito a projetos gigantescos, de muita complexidade e alto custo”. O autor afirma que o gerenciamento de projetos pode aplicado em projetos de qualquer tamanho e complexidade.

Para Kerzner (2011), os benefícios potenciais do gerenciamento de projetos são os seguintes:

- Identificação de responsabilidades funcionais para garantir que todas as atividades sejam explicadas, independentemente da rotatividade de pessoal;
- Redução da necessidade de reporte contínuo;
- Identificação de limites de prazo para o cronograma;
- Identificação de uma metodologia para a análise de compensações;
- Medição das realizações em comparação com os planos;
- Identificação antecipada de problemas para que possam ocorrer ações corretivas;
- Capacidade melhorada para realizar estimativas a ser utilizadas em planejamentos futuros;
- Ciência de quando os objetivos não podem ser alcançados ou quando podem ser excedidos.

Barboza (2013) cita que as boas práticas da gestão de projetos geram impactos positivos na eficiência do projeto, ao cliente, a equipe de projeto, a organização e aos negócios tendo impactos futuros sobre a gestão de novos projetos, produtos e mercados.

Conforme cita Veronese (2014), cada projeto executado fornece uma base de conhecimento importante que pode ser utilizada como diferencial competitivo pela empresa.

Meredith e Mantel (2003) percebem que, na realidade das organizações e da sociedade, o gerenciamento de projetos constitui a forma pela qual as empresas seriam capazes de atingir seus objetivos.

Kerzner (2010), afirma que as empresas que obtiveram maior sucesso com a gestão de projetos chegaram a esse resultado mediante a um planejamento estratégico, no qual seu objetivo é superar o desempenho da concorrência.

De acordo com Vargas (2009), o gerenciamento de projetos oferece diversas vantagens para as empresas, tais como:

- Redução de imprevistos durante a execução dos trabalhos, devido ao processo de documentação e compartilhamento de lições aprendidas;
- Permite o desenvolvimento de diferenciais competitivos e novas técnicas com alto valor agregado, através do desenvolvimento de metodologias adaptadas para nichos de negócio específicos, baseadas nas melhores práticas utilizadas no mundo todo;
- Antecipa as situações desfavoráveis que poderão ser encontradas, para que ações preventivas e corretivas possam ser tomadas antes que essas situações se consolidem como problemas;
- Adapta o trabalho ao mercado consumidor e ao cliente;
- Agiliza as decisões, já que as informações estão estruturadas e disponibilizadas;
- Documenta e facilita as estimativas para futuros projetos;
- Oferece uma importante ferramenta de compartilhamento de conhecimento organizacional para toda a instituição.

Para Mello (2008), o nível de benefícios obtidos pelas instituições com a utilização do gerenciamento de projetos está relacionado com a sua maturidade em relação à metodologia e com os conceitos que ela traz.

O estudo de Schelini, Martens e Piscopo (2017), mostra que o grau de maturidade das organizações na gestão de projetos, reflete diretamente nos seus resultados, com implicação de vantagem competitiva sustentável. Para Ganatra (2011) a maturidade na gestão de projetos traduziu-se em melhorias organizacionais, preparando a organização para responder de maneira rápida e organizada, às mudanças dos negócios, refletindo-se como vantagem competitiva no meio em que está inserida.

Os processos de gerenciamento de projetos, aplicados efetivamente, irão determinar os sucessos do projeto e conseqüentemente as vantagens competitivas para a organização (BARBER, 2004).

Srivannaboon (2006) afirma que o gerenciamento de projetos corrobora para atingir diversas metas, alinhando, as estratégias com as atividades desempenhas na organização, otimizando os recursos financeiros e prazos estipulados. O gerenciamento de projetos por sua vez dá suporte às estratégias competitivas das organizações.

Como discutido neste capítulo, o gerenciamento de projetos apresenta-se como ferramenta fundamental para as organizações que buscam diferenciar-se no mercado em que estão inseridas.

No próximo capítulo, serão apresentadas algumas das principais metodologias de gerenciamento de projetos.

2.2 Principais metodologias para o gerenciamento de projetos: uma análise comparativa

Na gestão de projetos uma metodologia é um sistema organizado, composto por métodos, ferramentas e modelos de projeto, que permitem uma aplicação organizada, com processos estruturados, repetitivos e contínuos (PATAH; CARVALHO, 2012).

A metodologia pode ser compreendida como uma série de princípios, regras e sistemas, com critérios definidos e que permitam o atingimento do resultado. As metodologias de projeto existem como suporte aos diferentes modelos de gerenciamento de projetos. Não existe uma metodologia melhor ou pior, mas sim, a metodologia que mais se adequa ao momento da organização (TORRES, 2014).

Xavier (2013) resume a metodologia de gestão de projetos como um conjunto de processos, métodos e ferramentas que permitem atingir o objetivo do projeto.

Segundo o autor, sem uma metodologia adequada, as equipes de projeto podem se tornar ineficientes.

A maioria das empresas reconhecem a importância e a necessidade de possuir uma metodologia de gestão de projetos, porém, ou as criam de forma inconsistente e inadequada ou utilizam as metodologias já existentes de forma errada (KERZNER, 2017). Para o autor, antes de uma empresa adotar uma metodologia de gestão de projetos, ela deve entender qual a necessidade real para possuírem uma metodologia.

Para Charvatapud Kerzner (2017) uma metodologia de gestão de projetos deve fazer parte da estratégia do negócio da empresa e potencializar o valor do projeto para a organização. Porém, uma metodologia deve ser entendida como algo mutável e que acompanha a estratégia da empresa. Caso haja mudança de foco ou direção do negócio da empresa, a metodologia deve ser revista e adequada ao novo modelo de negócio.

Diante disto, é possível perceber a importância que as empresas devem dar a gestão de seus projetos e à busca da metodologia que mais se adeque a sua estratégia, para permitir que seus objetivos sejam atingidos de forma mais eficiente.

Utilizar boas práticas em gestão de projetos proporciona que os aprendizados obtidos em um projeto anterior sejam armazenados e novamente utilizado em novos projetos (CARVALHO et al, 2016).

Várias são as metodologias encontradas para o gerenciamento de projetos. Neste trabalho será feita uma revisão teórica de algumas das principais metodologias de gerenciamento de projetos e suas particularidades.

2.2.1 SCRUM

O SCRUM é um **framework** que foi criado no início dos anos 1990 com o intuito de desenvolver, entregar e manter produtos complexos. Sendo um *framework*, o Scrum não deve ser considerado apenas como um método, técnica ou processo, mas sim, um produto onde se pode empregar diversas técnicas ou processos (SCHWABER; SUTHERLAND, 2017).

É indicado para projetos ágeis, para o gerenciamento e desenvolvimento de produtos e tem características de ser iterativo e incremental, focando na entrega de valor de um negócio em um curto espaço de tempo (CRUZ, 2013). Ágil e flexível pode

ser aplicado a qualquer produto ou no gerenciamento de atividades mais complexas (BISSI, 2007).

As suas principais características são: entregas flexíveis de acordo com as necessidades do cliente; flexibilidade dos prazos; pequenos times; revisões frequentes do progresso dos times; colaboração entre os membros; orientação com objetos de comportamento bem definido.

O estabelecimento do *Scrum team* deve contar com o *Scrum Master*, que deve garantir que o projeto ocorra de acordo com as teorias, as práticas, regras e valores do *Scrum*; o *ProductOwner*, que é o responsável pelas diversas fases do projeto, gerenciamento e controle e o time de desenvolvimento, equipe que fará as entregas do produto ou projeto. A figura 1 demonstra a visão geral dos papéis do SCRUM.

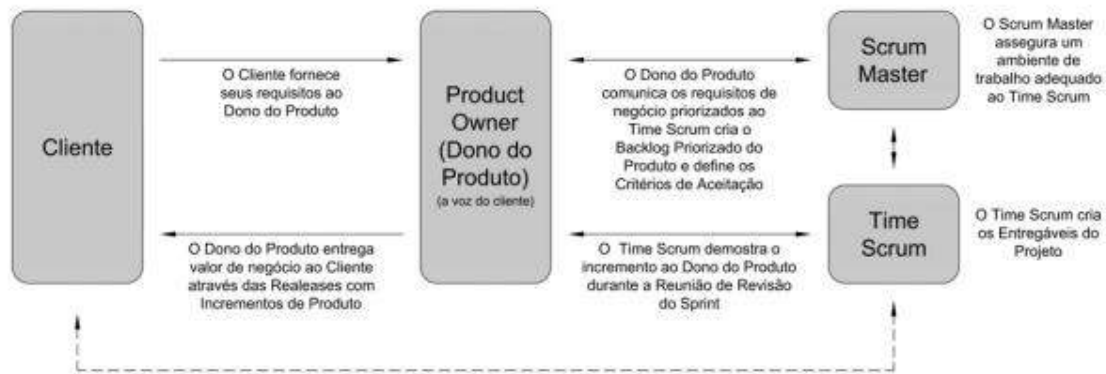


Figura 1. Visão Geral dos papéis do SCRUM
Fonte: Adaptado de Mattos (2015)

O Scrum é formado por ciclos, conhecidos como *sprints*, que duram geralmente entre duas a quatro semanas e ao seu final deve ser entregue uma parte do projeto. A *sprint* deve iniciar com uma reunião de planejamento, com participação efetiva do time de desenvolvimento e o cliente, para possibilitar o entendimento do que deve ser feito e selecionar as tarefas a serem realizadas pelo time.

Após, passa-se a execução da *sprint*, onde reuniões diárias e curtas (aproximadamente 15 minutos) devem ser realizadas para verificação do progresso e análise crítica do andamento do processo e conduzir ao atingimento da meta da *sprint*.

O Scrum é um excelente método para se trabalhar em projetos complicados, complexos ou caóticos, pois o desenvolvimento do projeto é feito de maneira incremental, priorizando os objetivos de maior valor (MATTOS, 2015).

“Quanto maior o nível de incerteza e a complexidade do ambiente, mais valor pode ser observado ao uso do Scrum”. (MATTOS apud LOPES, 2015).

A diferença entre o Scrum e os métodos tradicionais é que o foco principal é no trabalho em equipe, sendo as equipes auto gerenciadas e com participação ativa do cliente e no desenvolvimento prioritário de funcionalidades importantes para o cliente e não com foco no desenvolvimento de regras (TOLEDO, 2010).

2.2.2 PRINCE 2

O PRINCE 2 (*Project in a Controlled Environment*) é uma metodologia que tem origem no PROPMT II, criada em 1975, no Reino Unido. Naquela época identificou-se que as estruturas de gerenciamento de projetos eram bastante frágeis, constituída de uma série desconexa de técnicas. No início, a metodologia foi criada com foco em projetos de tecnologia da informação (TI), porém, em 1996, o método foi remodelado para poder ser utilizado em vários tipos de projetos.

O PRINCE 2 é largamente utilizado em razão de ser facilmente adaptável e ajustável, ou seja, pode ser utilizado para projetos de curto, médio e longo prazo, bem como em projetos de baixa ou alta complexidade (PHARRO; 2005). Conforme Carvalho (2017) este é o método mais utilizado no mundo para gerenciamento de projetos devido ao fato de ser um modelo genérico e que se adapta a qualquer projeto, independente da organização, escala, geografia ou cultura.

A metodologia tem como base sete processos, sete temas e sete princípios. Os sete princípios do PRINCE 2 são os únicos aspectos imutáveis na metodologia e é o que garante que o método está sendo utilizado corretamente (CARVALHO, 2017). São os princípios que orientam as boas práticas que, se não forem utilizadas, não estarão de acordo com o método (SANTOS; SANTOS, 2016).

Os temas representam pontos de atenção ao longo do projeto e permitem a conexão entre si gerando uma gestão integrada e os processos representam uma estrutura de atividades estabelecida para atender aos objetivos do projeto (FILHO, 2013). O quadro 1 descreve de forma resumida os princípios, temas e processos do PRINCE 2.

A utilização do método traz um melhor controle dos recursos, dos riscos, proporciona uma definição clara dos papéis e responsabilidades dos envolvidos, assegurando que as entregas do projeto ocorram conforme o planejado. O PRINCE 2 deve ser adaptado ao contexto do projeto de forma a garantir que a quantidade de governança, planejamento e controle seja apropriado, nem muito onerosa para um

projeto simples e nem muito informal para um projeto grande ou complexo (MURRAY, 2011).

Princípios	Temas	Processos
<p>Justificativa contínua do processo – definição das justificativas do projeto e que devem ser verificadas ao final de cada etapa do projeto</p>	<p>Business Case – documento onde é descrito os motivos e razões de ser do projeto</p>	<p>Preparando um projeto – avaliação da viabilidade do projeto, a sua execução e se os pré-requisitos (financeiro, técnico, operacional) foram atendidos</p>
<p>Aprendizado com a experiência – utilizar as experiências de projetos passados</p>	<p>Organização – os projetos devem possuir uma estrutura organizacional bem definida, que facilite à gestão a tomada de decisões</p>	<p>Gerindo um projeto – define as atividades que serão executadas pelo comitê executivo do projeto, que tem como objetivo acompanhar o andamento do projeto</p>
<p>Definição de papéis e responsabilidades – definição clara dos envolvidos no projeto no que tange as suas responsabilidades e papéis que assumirão durante a execução do projeto</p>	<p>Qualidade – devem ser monitoradas a qualidade do produto que será entregue e também a qualidade da gestão do projeto</p>	<p>Iniciando um projeto – o objetivo deste processo é informar a organização sobre o trabalho a ser desenvolvido para a entrega do projeto, seus objetivos e responsabilidades</p>
<p>Gerenciar por estágios – o projeto deve ser gerenciado por estágios pré-estabelecidos</p>	<p>Planejamento – descrever as atribuições de cada membro do projeto com informações sobre os responsáveis pelas etapas do projeto, bem como considerar os custos, tempo, qualidade, benefícios e outros pontos relativos ao projeto</p>	<p>Gerenciando as fases de um projeto – representa o detalhamento diário (controles, monitoramentos, ações corretivas, informações ao comitê executivo) que o gerente de projetos deve realizar, com vistas a entrega dos produtos do projeto</p>
<p>Gerenciamento por exceção – Os limites de tolerância para cada área do projeto (custo, tempo, qualidade, riscos, benefícios, escopo, etc.) devem ser</p>	<p>Riscos – entender e detalhar os riscos que podem vir a causar interferências no projeto é fundamental para que o projeto atinja o seu objetivo</p>	<p>Gerenciando a entrega de produtos – requisitos formais para a aceitação, execução e entregas definidos entre o gerente de projeto e o time de projeto</p>

estabelecidos e monitorados constantemente		
Foco no produto – focar na entrega do produto e não nos processos que devem ser realizados, de forma que atenda aos padrões definidos	Mudança – a equipe de projeto deve estar atenta as mudanças que podem ocorrer ao longo do projeto e avaliar o impacto que poderão gerar	Gerenciando uma transição entre fases – avaliação do estágio atual, estágios futuros, revisão do plano do projeto confirmando as justificativas para o projeto e a aceitabilidade dos riscos
Adaptar para ajustar no ambiente do projeto – adaptar a metodologia conforme a complexidade do projeto que será executado	Progresso – monitorar e medir a evolução do projeto, de forma a controlar e identificar se o andamento das etapas está ocorrendo como planejado, analisando custos, prazo e outros fatores bases definidos para o projeto.	Encerrando um projeto – finalização do projeto com a entrega de todos os produtos

Quadro 1. Princípios, temas e processos da metodologia PRINCE 2
Fonte: Autores (2018)

2.2.3 IPMA – ICB

IPMA é a sigla para International Project Management Association, que representa uma associação internacional que atualmente conta com mais de 60 países pelo mundo.

A IPMA tem origem na verificação e análise das competências necessárias para que o gestor consiga lidar com os aspectos técnicos que envolvem o gerenciamento de projetos. Com isto, a associação passou a publicar o ICB (IPMA

Competence Baseline) que descreve, além das competências técnicas também as atitudes pessoais esperadas aos gestores de projetos, bem como o contexto o qual se desenrola o projeto. As competências são divididas em três áreas: técnica, comportamental e contextual (LOPES *et al*, 2012). O ICB garante que padrões consistentes e harmônicos sejam aplicados.

“O Olho da Competência representa a integração de todos os elementos da gestão de projetos. Representa a visão do gestor quando avalia uma situação particular. Este olho também representa clareza e visão.” (LOPES *et al*, 2012)



Figura 2. O Olho das Competências
Fonte: LOPES *et al* (2012)

Em nível internacional, a IPMA atua em associações nacionais, que se responsabilizam em atender aos profissionais de projetos em seus países e idiomas. No Brasil, a IPMA Brasil é a associação responsável pelos programas de certificação. As associações nacionais publicam as NCB (*National Competence Baseline*) que, conforme Lopes *et al* (2012) é uma tradução fiel do ICB, contendo alguns ajustes gramaticais, de estilo e cultura local.

2.2.4 PMBOK

O PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) é um modelo de gerenciamento de negócios elaborado pelo PMI (*Project Management Institute*), instituição sem fins lucrativos que conta com aproximadamente 700.000 membros certificados em sua metodologia.

Vale *et al* (2010) consideram que o PMBOK não pode ser entendido como uma metodologia, pois não estabelece um método padrão, mas sim, define processos de

alto nível sem estabelecer o modo de implantação. O PMBOK oferece uma ótima estrutura que pode ser utilizada em conjunto como uma metodologia específica para o gerenciamento de projetos.

O guia PMBOK 5ª edição é composto por quarenta e sete processos, dez áreas de conhecimento e cinco grupos de processos.

Processo	Descrição
Iniciação	Neste processo devem ser obtidas as autorizações necessárias para as fases do projeto e as documentações das necessidades de negócio relacionadas ao projeto.
Planejamento	Deve ser realizada a coleta das informações necessárias para o desenvolvimento dos planos de gerenciamento do projeto.
Execução	Execução do plano de gerenciamento definido para o projeto.
Monitoramento e controle	Observa a execução do projeto, realizando os controles necessários para garantir que o projeto ocorra conforme planejado e garantir que aconteçam somente as mudanças devidamente aprovadas.
Encerramento	Formalização do encerramento do projeto.

Quadro 2. Processos do PMBOK (2013)
Fonte: Adaptado de Camargo (2013)

Os grupos de processo definem o ciclo de vida do projeto e não tem uma sequência estabelecida, pois o gerenciamento do projeto deve acontecer de forma interativa, podendo, cada grupo, ocorrer de forma paralela aos demais grupos. São divididos em Iniciação, Planejamento, Execução, Monitoramento e Controle e encerramento. (SANTOS, SANTOS, 2016). O quadro 2 descreve os grupos de processo segundo o PMBOK (2013).

Os autores também citam a definição para as áreas de conhecimento descrita do guia PMBOK (2013) como sendo um conjunto completo de conceitos, termos e atividades que compõe um campo profissional, campo de gerenciamento de projetos ou área de especialização. A descrição de cada área de conhecimento está definida no quadro 3.

Áreas de conhecimento	Descrição
Integração	Permite a coordenação dos elementos do projeto de forma eficiente e uniforme.
Escopo	Assegura que o projeto seja concluído conforme definido.
Tempo	O projeto deve ser realizado no prazo previsto.
Custos	O projeto deve ser concluído dentro do orçamento definido.
Qualidade	Visa garantir que o projeto atenda aos requisitos e necessidades estabelecidos.
Recursos Humanos	Definição dos papéis e responsabilidades de forma a tornar a utilização dos recursos humanos mais eficiente.
Comunicação	Assegurar a geração, coleta, distribuição, armazenamento e pronta apresentação das informações do projeto
Riscos	Análise, identificação e resposta aos riscos do projeto.
Aquisições	Administração de todos os bens e serviços externos, fornecedores, provedores, licitações e contratos.
Partes Interessadas	Prevê uma identificação e um registro abrangente das partes interessadas. Prevê também o gerenciamento e monitoramento das inter-relações das partes interessadas de forma a garantir o nível de envolvimento ou engajamento adequado de cada uma em diferentes pontos do projeto.

Quadro 3. Áreas de conhecimento definidas pelo PMBOK (2013)
 Fonte: Adaptado de Camargo (2013)

2.2.5 Análise comparativa entre as principais metodologias para o gerenciamento de projetos

As metodologias apresentadas neste trabalho representam uma pequena amostra de várias outras metodologias existentes para a gestão de projetos. A seguir, serão apresentadas uma avaliação crítica de cada uma.

O Scrum faz parte das metodologias ágeis. Torres (2014) conceitua um método ágil como sendo uma coleção de métodos de desenvolvimento rápido, resultados de

alta qualidade, com foco no produto a ser entregue, produzindo pouca documentação, comunicação e controle.

O Scrum é um método muito recomendado para desenvolvimento de software, porém pode ser aplicado ao desenvolvimento de qualquer projeto ou produto.

Tem como vantagem a utilização de pequenas equipes, reuniões rápidas e frequentes, eficiência nas entregas, adequada alocação de recursos e foco no objetivo do projeto.

O PRINCE 2 é uma metodologia bem estruturada, ajustável e adaptada para qualquer tipo de projeto.

Melo (2015) apresenta uma série de vantagens na utilização da metodologia PRINCE 2, dentre os quais destacamos a utilização das melhores práticas de governança, é uma metodologia amplamente reconhecida, possui planos com base nas necessidades das equipes, foco no produto, possui uma estrutura de relatórios definida com vistas ao foco econômico do projeto, entre outras.

O IPMA tem foco nas competências que os gerentes de projetos devem possuir, frente à complexidade cada vez maior dos projetos que estão sendo desenvolvidos. É voltado para recursos humanos utilizados nos projetos e define os comportamentos, conhecimentos técnicos e contextuais necessários para que um gerente de projetos tenha desenvolvido as melhores competências na gestão de projetos.

O PMBOK é um guia que pode ser utilizado em complementação de qualquer metodologia. Ele representa uma coletânea das melhores práticas de gerenciamento de projetos, sendo adaptável a qualquer organização.

2.3. O processo de implementação do gerenciamento de projetos: orientações e precauções.

Gerenciamento de projetos é, basicamente, a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos. A aplicação do conhecimento requer o gerenciamento eficaz dos processos de gerenciamento do projeto. Para qualquer projeto específico, o gerente do projeto, em colaboração com a equipe do projeto, é sempre responsável por determinar quais processos são apropriados e o grau apropriado de rigor para cada um. Assim, os

gerentes de projetos e suas equipes devem abordar com cuidado cada processo e as suas entradas e saídas e determinar quais são aplicáveis ao projeto em que estão trabalhando.

Um processo é um conjunto de ações e atividades inter-relacionadas que são executadas para criar um produto, serviço ou resultado pré-especificado e cada processo é caracterizado por suas entradas, ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas, e as saídas resultantes. Os ativos de processos organizacionais fornecem diretrizes e critérios para adequação dos processos da organização as necessidades específicas do projeto e os fatores ambientais da empresa podem restringir as opções de gerenciamento do projeto. Os processos de gerenciamento de projetos são aplicados globalmente e nos mais variados setores econômicos e indústrias. “Boa prática” significa que existe um acordo geral de que a aplicação dos processos de gerenciamento de projetos pode aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos, mas não significa que os conhecimentos, habilidades e os processos descritos devem ser sempre aplicados de forma uniforme em todos os projetos.

Assim, o gerenciamento de projetos será um empreendimento integrado que requer que cada processo e produto seja alinhado e conectado de forma apropriada com os outros processos para facilitar a coordenação, pois as ações adotadas durante um processo em geral afetam esse e outros processos relacionados. Por exemplo, uma mudança no escopo costuma afetar o custo do projeto, mas pode não afetar o plano de gerenciamento de comunicações ou o nível de risco. Com frequência, essas interações entre processos exigem compensações entre os requisitos e objetivos do projeto, e as compensações de desempenho variarão de um projeto para outro e de uma organização para outra.

O gerenciamento de projetos bem-sucedido inclui gerenciar ativamente essas interações para cumprir os requisitos do patrocinador, do cliente e de outras partes interessadas. Em algumas circunstâncias, um processo ou conjunto de processos deverá ser iterado várias vezes para alcançar o resultado desejado. Os projetos existem em uma organização e não podem operar como um sistema fechado. Eles requerem a entrada de dados da organização e externos, e entregam capacidades à organização. Já os processos de projeto podem gerar informações para aprimorar o gerenciamento de projetos e ativos de processos organizacionais futuros.

O Guia PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) descreve a natureza dos processos de gerenciamento de projetos em termos da integração entre os processos, suas interações e seus objetivos. Os processos de gerenciamento de projetos são agrupados em cinco categorias conhecidas como grupos de processos de gerenciamento de projetos, ou grupos de processos. No grupo de processos de iniciação, os processos executados para definir um novo projeto ou uma nova fase de um projeto existente através da obtenção de autorização para iniciar o projeto ou fase. No grupo de processos de planejamento, os processos necessários para definir o escopo do projeto, refinar os objetivos e definir a linha de ação necessária para alcançar os objetivos para os quais o projeto foi criado. No grupo de processos de execução, os processos realizados para executar o trabalho definido no plano de gerenciamento do projeto para satisfazer as especificações do projeto. No grupo de processos de monitoramento e controle, os processos exigidos para acompanhar, analisar e controlar o progresso e desempenho do projeto, identificar quaisquer áreas nas quais serão necessárias mudanças no plano, e iniciar as mudanças correspondentes. No grupo de processos de encerramento, os processos executados para finalizar todas as atividades de todos os grupos de processos, visando encerrar formalmente o projeto ou fase.

O PMBOK pode ser usado como um recurso para gerenciar um projeto e também considera a abordagem e metodologia geral que será usada no projeto. Este esforço é conhecido como adequação e é o trabalho que deverá ser desenvolvido na empresa Transportadora.

2.3.1 Mapeamento de processos e definições de indicadores a serem utilizados

Primeiramente, é importante tratar o desenvolvimento de uma metodologia de gerenciamento, como um projeto específico e de máxima prioridade para a organização. Por isso, o desempenho dos primeiros projetos gerenciados no novo modelo precisará ser monitorado, até que os processos de gerenciamento se consolidem, para que se considere concluída a implantação. Em outras palavras, o sucesso da implantação da metodologia dependerá do sucesso dos primeiros projetos, os quais poderão ser considerados como protótipos.

Como um projeto específico, a implantação da metodologia precisará ter objetivos claros, os quais deverão responder uma ou mais perguntas problemas da Transportadora, em relação ao modelo atual de gerenciamento de projetos. Severo (2018), comenta que um escritório de gerenciamento de projetos (PMO – *Project Management Office*) auxilia a gestão de sua empresa em questões como: Como priorizar corretamente seus projetos? Como gerenciar projetos simultaneamente? Como potencializar resultados? Como diminuir atrasos de entrega? Como melhorar a performance da sua equipe? Como melhorar a comunicação com seus clientes?

Para maior benefício da metodologia a ser implementada, precisa-se levantar os requisitos de gerenciamento projetos da organização, com visão sistêmica e com a maior precisão possível, de modo que se possa gerenciar o desempenho dos processos de maneira integrada e com de indicadores que equilibrem os pesos de sua influência nos resultados do negócio.

Severo (2018) cita, ainda, que o PMO (*Project Management Office*) simplifica, facilita e aperfeiçoa o gerenciamento de projetos, de forma a gerar redução de desperdícios normais em escritórios e grandes equipes de forma a: Alinhar com a gestão dos projetos às estratégias e objetivos corporativos para obtenção de resultados; Potencializar resultados e minimizar problemas, diminuir atrasos no prazo e custos dos seus projetos; Ampliar a visibilidade e controle sobre o seu portfólio de projetos, auxiliando a tomada de decisões estratégicas; Identificar riscos e problemas rapidamente, para solução de forma mais eficiente; Aumentar os seus níveis de maturidade em gestão; Gerar um conjunto de lições aprendidas que efetivamente melhorem sua performance

Segundo o BPM CBOK (*Business Process Management Common Book of Knowledge* - V.03), essa nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais tradicionais, é chamada de Gerenciamento de Processos de Negócio e compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo, independentemente de quais áreas funcionais ou localizações estejam envolvidas. No contexto de BPM, um "processo de negócio" é um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos. Esse trabalho pode ser ponta a ponta, interfuncional e até mesmo inter-organizacional. A noção de trabalho ponta a ponta interfuncional é chave, pois envolve todo o trabalho, cruzando limites funcionais necessários para entregar valor para os clientes.

Já no contexto do gerenciamento de projetos, os diversos grupos de processos, das diferentes áreas funcionais, precisam ter suas entradas e saídas bem definidas e comunicar-se de maneira clara e sistemática, para atender os requisitos das entregas parciais dos projetos. Por isso, o mapeamento seus fluxos, através de uma boa modelagem das suas atividades, sejam internos ou externos à organização, é primordial na elaboração da metodologia a ser implementada, independente do porte da empresa.

Os processos de gerenciamento de projetos são elementos distintos com interfaces bem definidas. Os profissionais de gerenciamento de projetos mais experientes reconhecem que há mais de uma maneira de gerenciar um projeto. Portanto, os grupos de processos necessários e os processos que os constituem são guias para a aplicação de conhecimentos e habilidades de gerenciamento de projetos durante o projeto. A aplicação dos processos de gerenciamento de projetos é iterativa e muitos deles são repetidos durante o projeto.

Os grupos de processos de gerenciamento de projetos estão vinculados pelas saídas que produzem. Os grupos de processos são raramente eventos distintos ou que ocorrem uma única vez, pois são atividades sobrepostas que ocorrem ao longo de todo o projeto. A saída de um processo em geral torna-se uma entrada em outro processo ou é uma entrega do projeto, subprojeto, ou fase do projeto. As entregas em nível de projeto ou subprojeto podem ser chamadas de entregas incrementais. A natureza iterativa do gerenciamento de projetos significa que os processos de qualquer grupo podem ser usados novamente ao longo do ciclo de vida do projeto. Por exemplo, em resposta a um evento de risco, a execução de uma resposta ao risco pode desencadear uma análise adicional do mesmo, que leva a outra iteração do processo de identificação de riscos e à realização dos processos de análise quantitativa para avaliar o impacto.

Essa natureza integrativa do gerenciamento de projetos requer que o grupo de processos de monitoramento e controle interaja com os outros grupos de processos. Os processos de monitoramento e controle ocorrem ao mesmo tempo que os processos contidos em outros grupos de processos. Então, o processo de monitoramento e controle é descrito como um grupo de processos “de fundo” para os outros quatro grupos de processos.

O grupo de processos de planejamento fornece ao grupo de processos de execução o plano de gerenciamento do projeto e os documentos do projeto e, à

medida que o projeto avança, ele frequentemente cria atualizações no plano de gerenciamento e nos documentos do projeto. Se o projeto estiver dividido em fases, os grupos de processos interagem dentro de cada fase.

Um exemplo dessa interação é a saída de uma fase de concepção, que requer a aceitação do patrocinador para o documento de concepção. Quando estiver disponível, o documento de concepção fornece a descrição do produto para os grupos de processos de planejamento e execução em uma ou mais fases posteriores. Quando um projeto é dividido em fases, os grupos de processos são usados, conforme apropriado, para orientar com eficácia o projeto em direção à conclusão de forma controlada. Nos projetos com várias fases, os processos são repetidos em cada fase até que os critérios para a conclusão das fases sejam cumpridos.

Os processos de gerenciamento do projeto estão vinculados por entradas e saídas específicas onde o resultado de um processo torna-se a entrada de outro, mas não necessariamente no mesmo grupo de processos. Os grupos de processos não são fases do ciclo de vida do projeto.

Os processos de gerenciamento de projetos são apresentados no grupo de processos em que a maior parte das atividades ocorre. Por exemplo, um processo que normalmente ocorre na fase de planejamento é colocado no grupo de processos de planejamento. Quando esse processo é atualizado por um processo ou atividade do grupo de processos de execução, ele não é considerado um processo novo no grupo de processos de execução, mas continua a ser um processo ou atividade do grupo de processos de planejamento.

Entretanto, antes de realizar o esforço de modelagem dos processos, é necessário se definir o nível de especificação que será dado a cada processo e para isso, precisa-se determinar seu grau de importância para o negócio, através da sua entrega de valor para o cliente. Segundo o CBOK, processos de negócio podem ser classificados em três tipos: processo primário, processo de suporte e processos de gerenciamento. Compreender como esses três tipos de processos de negócio (primário, suporte e gerenciamento) interagem e se relacionam uns com os outros em uma organização é essencial para a compreensão da disciplina de BPM.

Essa capacidade de integrar e controlar os processos, através de uma modelagem funcional, requer o aporte de um conjunto de tecnologias e ferramentas de gerenciamento, que no BPM é chamado de *Business Process Management System*

– BPMS e que deverá ser usado para desenvolver os processos de gerenciamento dos projetos da empresa Transportadora.

O BPMS fornece um novo tipo de ambiente de negócio, que integra negócio e tecnologia da informação. O termo "ambiente" é utilizado para descrever a operação resultante do uso de BPMS, pois gera aplicações e fornecem o suporte às operações de negócio na sua execução. O BPMS pode, então, simular cenários possíveis e avaliar resultados com base em testes que espelham a situação real em que a aplicação será usada. (BPM CBOK)

Em um BPMS, os processos são modelados com uso de uma notação específica, chamada BPMN (*Business Process Modeling*), que é uma notação gráfica padrão da OMG (www.omg.org), que descreve a lógica dos passos de um processo de negócio. Essa notação tem sido especialmente desenhada para coordenar a sequência dos processos e as mensagens que fluem entre os participantes das diferentes atividades. Segundo Santos (2010), o BPMN está projetado para cobrir muitos tipos de modelagens e permite a criação de um processo de negócios de ponta a ponta. Os elementos estruturais do BPMN permitirão ao observador facilmente identificar as seções de um diagrama de BPMN. A modelagem de processo de negócio é usada para comunicar uma ampla variedade de informações para uma ampla variedade de público.

Segundo Severo (2018), medidas importantes para aumentar a aceitação do PMO são

- Documentar o trabalho do PMO
- Medir os sucessos do PMO
- Envolver o PMO em medidas estratégicas
- Gerenciamento de portfólio de projetos operacional e estratégico separado

- Praticar o marketing ativo para o PMO
- Documentar as responsabilidades do PMO
- Garantir a continuidade do pessoal no PMO

Controle dos projetos com relatórios visuais, tais como:

- Verificação de horas trabalhadas por projeto;
- Apropriação de valores de horas apropriadas por projeto
- Obtenção de indicadores e resultados financeiros

- Receptividade dos executivos a compreenderem e aderirem ao conceito de gerenciamento de projetos;

- Os pré-requisitos para implementar o GP:

Diagnóstico da situação atual - Avaliação de maturidade:

- Avalia os comportamentos, práticas e processos da organização que podem produzir os resultados de maneira sustentável e confiável;

- Auxilia a entender e planejar ações de melhoria que aumentem a capacidade da organização de gerar resultado de maneira confiável

Investimentos necessários:

Treinamento da equipe:

- Capacitar a sua equipe para reporte do andamento dos projetos.
- Capacitar um profissional da sua equipe para que o PMO seja internalizado por um futuro gerente de projetos da sua empresa.

Desenvolver a equipe do projeto tem como objetivo melhorar as competências e interação dos membros da equipe para aprimorar o desempenho do projeto. Deve ocorrer durante todo o ciclo de vida do projeto, mas apresentam melhores benefícios quando conduzido no início do projeto.

O treinamento é essencial para que as pessoas sejam produtivas e que os prazos sejam cumpridos. O gerente de projeto deve sempre avaliar as necessidades de capacitação de sua equipe e providenciar os treinamentos sempre que necessário. Ele deve avaliar as causas de atraso no projeto e, principalmente, conversar com as pessoas que não estão cumprindo o prazo para identificar necessidades de capacitação.

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

O projeto em questão caracteriza-se como pesquisa exploratória, que é desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato (GIL, 1999). O método de pesquisa exploratória será utilizado para elaboração do projeto aplicativo, com o intuito de realizar uma investigação mais ampla do assunto estudado de acordo com a pergunta problema central do projeto: quais as limitações que impedem a construção de projetos bem-sucedidos na organização? As pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver,

esclarecer e modificar conceitos e ideias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores.

A estratégia de pesquisa será utilizada para o projeto aplicativo será a de pesquisa qualitativa, com o intuito aprofundar a compreensão relativa a organização. Na pesquisa qualitativa, o cientista é ao mesmo tempo o sujeito e o objeto de suas pesquisas. Como o conhecimento do pesquisador é parcial e limitado, o objetivo da amostra é de produzir informações aprofundadas e ilustrativas: seja ela pequena ou grande, o que importa é que ela seja capaz de produzir novas informações (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). No presente trabalho, foi realizada uma entrevista junto aos diretores da organização, além de uma avaliação do grau de maturidade junto as lideranças a nível gerencial, ambas relacionadas ao modelo atual de gestão de projetos.

Para coletar os dados necessários para análise e escolha do modelo ideal, além dos levantamentos bibliográficos e documental, será utilizado o método de pesquisa de estudo de campo. Os estudos de campo procuram o aprofundamento das questões propostas no objetivo do projeto, apresentando maior flexibilidade para mudança dos objetivos ao longo do processo de pesquisa. Tendo em vista que o projeto será direcionado à Transportadora, a situação atual da organização, relativa a gestão de projetos, será analisada e pesquisada através de instrumentos de coleta de dados com levantamento bibliográfico e documental, além da realização de entrevistas não padronizadas.

4. LEVANTAMENTO E ANÁLISE DE INFORMAÇÃO

4.1 Benchmarking / Realidades Organizacionais

4.1.1 Análises e práticas de referência na implementação de projetos

Neste capítulo serão apresentadas e discutidas algumas das realidades organizacionais para gestão de projetos encontrados em diversos estudos.

O relatório Maturidade em Gerenciamento de Projetos - Brasil, organizado por Neto e Prado (2018), demonstra o panorama da maturidade em gestão de projetos em 301 organizações que responderam a pesquisa. O índice médio de maturidade das empresas no Brasil foi de 2,59. No relatório, 56% dos respondentes (169 empresas) possuem baixo desempenho em gerenciamento de projetos, 30% apresentam médio desempenho e apenas 14% (42 empresas) apresentaram um alto desempenho no gerenciamento de seus projetos.

A importância de se atingir um alto desempenho no gerenciamento de projetos é evidenciada na pesquisa quando os autores comparam os índices de sucesso total para os projetos. As empresas de alto desempenho apresentaram um índice de 75% de sucesso total, contra apenas 45% de nas empresas de baixo desempenho. Em relação à entrega do escopo, as organizações de alto desempenho demonstraram realizar 91% do escopo de seus projetos versus 66 % nas de baixo desempenho.

Na estratificação dos resultados para a região sul, o relatório encontrou um nível médio de maturidade de 2,48 com um total de 67 respondentes, sendo que 64,2% das empresas da região sul apresentam baixo índice de desempenho em gerenciamento de projetos, taxa maior que a média nacional e 13,4% apresentam alto desempenho de gestão de projetos.

Os resultados apresentados no relatório demonstram claramente que as empresas brasileiras ainda têm muito que evoluir na gestão de projetos. Segundo os autores, as empresas benchmark em gestão de projetos têm como benefícios menores índices de fracasso, atrasos e estouro de custos em seus projetos. Organizações que buscam aumentar o seu nível de maturidade investem dinheiro de forma mais eficiente em seus projetos. Em razão da sua eficiência, a alta administração percebe a entrega de valor que o gerenciamento de projetos traz para a organização.

No Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil – versão 2010, realizado pelas seções regionais do *Project Management Institute* (PMI) há uma

série de informações sobre a gestão de projetos no Brasil. A pesquisa foi realizada com a participação de 460 empresas de todo o país através de questionários eletrônicos. O estudo aborda oito aspectos das organizações (cultura organizacional, estrutura organizacional, gestão de portfólio de projetos, *project management office*, processos e metodologias, desenvolvimento profissional, tecnologia de suporte, desempenho e resultados) que são considerados importantes para verificar o alinhamento das organizações ao gerenciamento de projetos.

Em relação à cultura de gerenciamento de projetos, apenas 25% das empresas responderam apresentar uma cultura que abranja todas as áreas da empresa, enquanto que 63% reconhecem que possuem uma estrutura embrionária ou estabelecida apenas em algumas áreas das empresas.

Na questão do alinhamento dos projetos à estratégia da empresa, apenas 33% dos respondentes afirmou que todos os projetos estão alinhados à sua estratégia. Para 19% das empresas não há preocupação em desenvolver projetos que estejam alinhados a estratégia, sendo que os projetos surgem a partir de demandas específicas dos executivos.

Quanto à utilização da metodologia de gestão de projetos, 46% responderam que possuem uma metodologia única para a gestão de seus projetos, 41% possui metodologias apenas em algumas áreas específicas e 13% não utiliza nenhum tipo de metodologia.

Entre os benefícios que são percebidos pelas empresas os mais citados foram o aumento do comprometimento com objetivos e resultados, a melhoria da qualidade nos resultados dos projetos, uma maior disponibilidade de informações voltadas para a tomada de decisão, o aumento da satisfação dos clientes, o aumento da integração nas áreas, entre outros.

O estudo também traz informações a respeito da maturidade das empresas para a gestão de projetos. Apenas 9% das organizações estão com nível de maturidade nos níveis 4 e 5, que representam que as empresas têm a cultura de gerenciamento de projetos bem maduras, buscando a melhoria contínua e otimização de seus projetos. A maioria das empresas (43%) encontra-se no nível 2 de maturidade, onde existem alguns processos de gerenciamento de projetos, mas que não são considerados como padrões organizacionais.

No quesito de problemas que ocorreram com mais frequência nas organizações os mais citados são o não cumprimento dos prazos, mudanças

constantes de escopo, problemas de comunicação, escopo não definido adequadamente, não cumprimento do orçamento e recursos humanos insuficientes.

Diversos estudos demonstram a aplicação dos princípios do PMBOK em diversos projetos e empresas no Brasil. Barcaui (2003) realizou uma pesquisa com diversas empresas em relação ao perfil dos Escritórios de Gerenciamento de Projetos (EGP). O estudo apontou que 78% das empresas que responderam a pesquisa adaptam as práticas do PMBOK para gerenciar seus projetos.

Reis (2011) demonstra como a MRS Logística S.A estruturou o seu EGP para atender a sua metodologia de gestão de projetos. Em 2004 a empresa desenvolveu o seu primeiro sistema de gerenciamento de projetos, que tinha como objetivo sistematizar as ferramentas existentes, armazenar as informações e históricos dos projetos com vista apenas a visão de investimentos. No mesmo ano, a empresa percebeu que utilizar apenas a visão para investimentos era insuficiente para uma completa gestão dos seus projetos e passou a buscar novas referências para se estruturar forma mais adequada.

Com base nos princípios trazidos pelo PMBOK, benchmarking com outras empresas, participação em eventos e seminários, bem como estudo mais aprofundado dos perfis das gerências e diretoria, a empresa estruturou o seu novo modelo de gerenciamento de projetos, denominado de Metodologia MRS de Gerenciamento de Projetos, sendo este modelo customizado para a empresa e seu modelo de negócio.

Martins, Moura e Mesquita (2011) estudaram a estrutura do escritório de gerenciamento de projetos na Companhia Vale do Rio Doce. Os autores relatam que a estratégia da empresa para agilizar e maximizar a gestão de projetos nos diferentes departamentos da empresa foram criados nove escritórios formalizados nas áreas de operação, administração e serviços compartilhados.

De acordo com o trabalho, o estabelecimento de um dos escritórios de projetos levou três anos para ser estruturado, sendo realizado em três etapas distintas que foram chamadas de: ganhos rápidos, processos críticos e novos processos e melhorias. Na primeira etapa o foco foi nas melhorias de métodos que trouxessem ganhos imediatos. A segunda etapa focou nos principais processos de gestão e projetos, sustentados pelas nove áreas do PMI acrescidas das áreas de saúde, segurança e meio ambiente. A terceira etapa, prevê a revisão das definições anteriores e a incorporação do aprendizado.

Porém, nem todos os relatos de implantação de um EGP são sucesso nas organizações. Reis e Guedes (2014) apontam como principais fatores de insucesso para a implantação do EGP na Fundação Parque Tecnológico Itaipu foram a dificuldade de aceitação do novo modelo pelos colaboradores e executivos, a falta de profissionais qualificados na região, o alto índice de rotatividade dos gerentes de áreas e falta de metodologia aderente.

No relatório Maturidade em Gerenciamento de Projetos, citado anteriormente, 23,8 % das empresas de alto desempenho informaram não possuir um EGP, ou seja, apesar de ser considerado como um importante fator no gerenciamento de projetos, o EGP não é fator determinante para uma empresa ser bem-sucedida em seus projetos.

4.2 – Realidade atual da Empresa

4.2.1 - Maturidade em Gestão de Projetos na empresa

Para realizar um diagnóstico atual referente à gestão de projetos na Transportadora foi realizado uma avaliação de maturidade em gestão de projetos nas áreas Comercial, Compras, Qualidade e Recursos Humanos. A pesquisa foi realizada através de entrevista estruturada com cada gerente de área.

Maturidade em gestão de projetos pode ser entendida como a medida da capacidade de uma empresa em conduzir seus projetos de forma a atingir os resultados propostos e obter o sucesso esperado. Silveira (2008) conclui que maturidade é sinônimo de perfeição, onde o desenvolvimento é pleno, estando em seu nível mais alto. Para o autor, empresas que atingem a maturidade conseguem melhorar a qualidade de entrega de seus produtos com maior nível de qualidade.

Existem diversos modelos desenvolvidos para avaliação da maturidade, tais como o *Project Management MaturityModel* (PMMM), o *CapabilityMaturityModeintegration* (CMMI), o Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos (MMGP), o *Organization Project Management MaturityModel* (OPM3), entre outros.

Para Vieira (2016), um modelo de maturidade em gerenciamento de projetos deve ter a capacidade de auxiliar a empresa a estabelecer um plano de crescimento para a organização, possibilitando a verificação do momento atual da empresa e permitindo o estabelecimento de um plano de melhorias para que a empresa atinja níveis mais altos de maturidade.

Para a verificação da maturidade em gestão de projetos na Transportadora optou-se por utilizar o modelo MMGP, desenvolvido por Darci Prado em 2002. A escolha por este modelo foi feita em razão deste modelo ser considerado de simples aplicação, estruturado através de um questionário de 40 questões e que enquadra a empresa em um dos 5 níveis possíveis de serem atingidos, que são:

- Nível 1 – Inicial – empresas neste nível de maturidade não apresentam conhecimento estruturado em gestão de projetos. Planejamento e controles são praticamente inexistentes, não há procedimentos organizados e o sucesso, normalmente, depende de esforços individuais.
- Nível 2 – Conhecido – neste nível as empresas possuem conhecimentos básicos de gestão de projetos, possuem ferramentas para sequenciamento das atividades, existem iniciativas isoladas de planejamento e controle na gestão dos projetos, porém, devido a inexistência de plataforma organizada na gestão de projetos, cada profissional trabalha da sua forma, de acordo com seu entendimento.
- Nível 3 – Padronizado – este nível representa a adoção de um sistema padronizado de gerenciamento de projeto, que traz diversos benefícios para a empresa, como uma melhoria nas competências de gestão de projetos, medição de desempenho de projetos encerrados, verificação dos problemas ocorridos no projeto, tais como atrasos, aumento de custos, etc.
- Nível 4 – Gerenciado – os profissionais demonstram alto nível de competência com o alinhamento dos conhecimento e práticas e há a eliminação ou diminuição significativa das anomalias que atrapalham o andamento e conclusão de projetos.
- Nível 5 – Otimizado – as características de empresas que atingem este nível é a obtenção de resultados otimizados, com alto nível de sucesso, bom clima de trabalho e, devido ao alto desempenho, a empresa se torna benchmark nesta competência.

No Quadro 4, é demonstrado como estes cinco níveis se relacionam em relação a cada competência necessária para a gestão de projetos.

Dimensões da Maturidade	Nível de Maturidade				
	Nível 1	Nível 2	Nível 3	Nível 4	Nível 5
Competências Técnicas	Dispersos	Básicos	Básicos	Avançados	Avançados
Metodologia	Não há	Tentativas isoladas	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Informatização	Tentativas isoladas	Software e de tempo	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Estrutura Organizacional	Não há	Não há	Padronizada e implantada	Estabilizada	Otimizada
Competências Comportamentais e Contextuais	Boa vontade	Algum avanço	Algum avanço	Forte avanço	Maduros
Alinhamento com Estratégias	Não há	Não há	Iniciado	Alinhado	Otimizado

Quadro 4. Dimensões da maturidade versus níveis de maturidade

Fonte: Silveira (2008)

Para avaliação, o MMGP (*Modelo de Maturidade em Gerenciamento de Projetos*) estabelece 10 questões (Anexo A) para cada nível, sendo que o nível 1 é desconsiderado no questionário. O modelo estabelece, para os níveis de 2 a 4, cinco alternativas de resposta, onde cada resposta possui um peso diferente: alternativa “a” = 10 pontos; alternativa “b” = 7 pontos, alternativa “c” = 4 pontos, alternativa “d” = 2 pontos e alternativa “e” = 0 pontos. Para o nível 5, são consideradas apenas 2 alternativas no questionário, a alternativa “a”, com valoração de 10 pontos e alternativa “e”, que corresponde a pontuação igual a zero.

Após compilação destes valores deve-se fazer o somatório da pontuação para cada nível e somá-los para obter o valor total. Com isto, é possível calcular a pontuação final e obter o enquadramento dentro dos cinco níveis estabelecidos no modelo MMGP.

Nas respostas relativas aos níveis de maturidade, o gráfico 1 demonstra os valores obtidos para cada gerência pesquisada e o gráfico 2 apresenta a média dos valores de cada entrevistado.

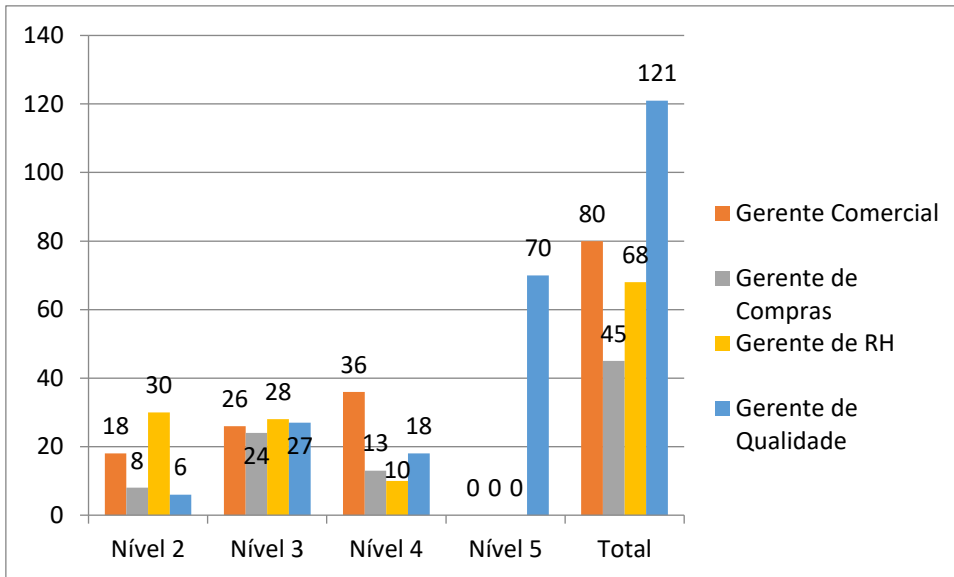


Gráfico 1. Verificação dos níveis de maturidade
 Fonte: Elaborado pelos Autores

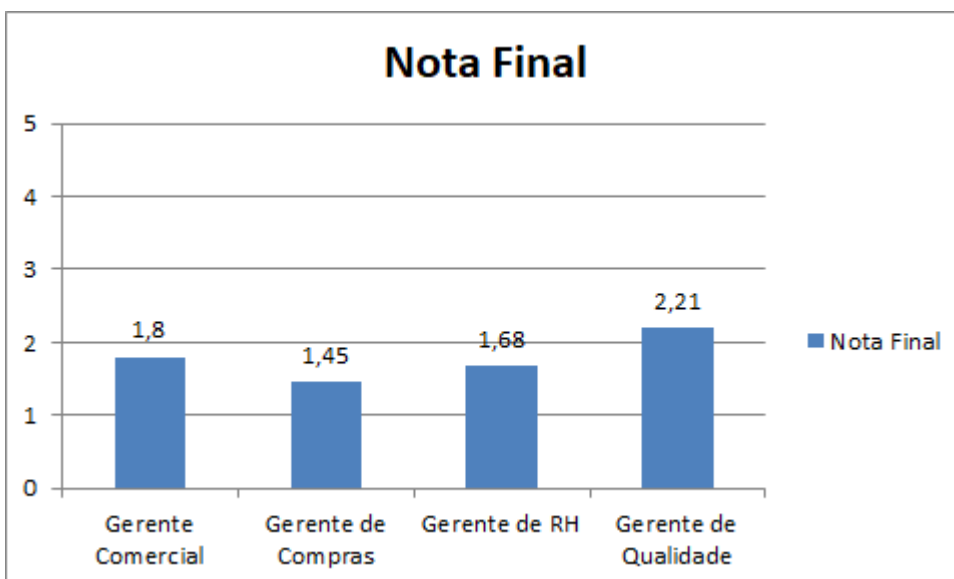


Gráfico 2. Pontuação total obtida em na entrevista em cada gerente
 Fonte: Elaborado pelos Autores

Com base nos dados obtidos acima, obtêm-se uma média geral de 1,74 pontos, com desvio padrão de 0,32, demonstrando que a variação entre os valores é pouco significativa. Isto demonstra que a empresa possui baixa maturidade na gestão de seus projetos. Neto e Prado (2018) verificaram que a média da maturidade das empresas no Brasil para o ano de 2017 é de 2,59 pontos. Nesta mesma pesquisa, os autores concluem que 56% das empresas que gerenciam algum tipo de projeto estão com baixo desempenho neste quesito.

Em relação à aderência aos níveis, a tabela 1 apresenta o resultado obtido na Gerência Comercial e de RH

Gerência Comercial											
Nível	Pontos obtidos	Perfil de aderência									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	8										
3	24										
4	13										
5	0										
Gerência de RH											
Nível	Pontos obtidos	Perfil de aderência									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	30										
3	28										
4	10										
5	0										

Tabela 1. Aderência aos níveis para a Gerência Comercial e de RH
Fonte: Autores

Pelos valores da tabela acima percebe-se que a aderência aos níveis é extremamente baixa. Prado (2013) estabelece a seguinte classificação para a aderência aos níveis: até 20% - Fraco; entre 21% e 60% - Regular; entre 61% a 90% - Boa; entre 91% a 100% - Completa. Com isto, pode-se concluir que nos setores pesquisados a aderência é fraca ou regular.

Os resultados apresentados demonstram que a Transportadora possui baixa maturidade no gerenciamento de seus projetos, demonstrando que muitas ações podem ser realizadas para que a empresa evolua na gestão de seus projetos.

4.2.2 A percepção dos principais agentes sobre o processo de gerenciamento de projetos na empresa

Neste capítulo será apresentada uma análise das percepções da alta gestão da Transportadora sobre os processos de gerenciamento de projetos. Para isso, foi realizada uma entrevista não estruturada direcionada ao Diretor Geral da empresa no mês de junho de 2018.

A entrevista foi realizada com o intuito de identificar o posicionamento dos gestores sobre a proposta de instituir a gestão de projetos na organização, conforme exposto abaixo. O roteiro da entrevista consistiu em analisar questões relativas ao modelo de gestão de projetos atual da empresa, com questionamentos sobre a existência de setores específicos para análise de projetos, a maneira como os projetos são realizados atualmente, sobre a existência de indicadores e medidores dos índices de sucesso e fracasso, além de informações sobre os planos de profissionalização atuais da organização relativos ao assunto projetos.

Quando perguntado sobre a responsabilidade pela elaboração ou gestão dos projetos, relatou que não existe nenhum setor onde são centralizados os projetos. Por não possuir nenhuma ferramenta, metodologia ou escritório de projetos para controle, não há um colaborador ou área responsável por este gerenciamento.

Sobre a existência de uma área que avalie tecnicamente as propostas de projetos e os principais aspectos avaliados, como a empresa avalia quais projetos serão realizado e quais os critérios de escolha levados em consideração, informou que ao deparar-se com um grande projeto, as altas gerências são acionadas para opinar e avaliar quais os prós e contras afim de definir se o projeto deve ser considerado ou não. Na prática, poucas são as vezes em que se realizam conferências e reuniões para a avaliação de um possível contrato (uma das situações que exigem abertura de projetos para avaliação). A decisão de repassar uma cotação para prestação de um novo serviço, por exemplo, é sempre avaliada globalmente, mas sem utilização de alguma ferramenta específica, pelo Diretor Geral, que dá a palavra final para todos os projetos.

Com relação a forma atual em que são realizados os projetos e seus índices de sucesso e de fracasso, relatou que os índices só são conhecidos na prática, ou seja, durante a prestação de serviços, para o caso de ganho de um contrato de frete,

por exemplo. Outra maneira de avaliação é através do índice de satisfação do cliente de acordo com critérios de atendimento de demanda.

Ao ser questionado sobre a existência de algum indicador utilizado para avaliar um projeto em andamento (indicação dos responsáveis, descrição das tarefas, etc.), comunicou que, atualmente, o método mais confiável para comprovação de responsáveis pelas tarefas de um projeto é a utilização de planilhas de planos de ação, que, em alguns casos, são postos em prática para projetos de grande porte. Aquém a esta ferramenta, há somente o uso de e-mails para registro das responsabilidades e atualização do andamento dos projetos.

Relativo a existência de um plano de profissionalização organizacional definido que leve a empresa a se adequar para melhor gerir novos projetos, e de programas de treinamento focados na gestão de projetos, foi relatado que, apesar de reconhecer a deficiência que a empresa possui na gestão de projetos, não há hoje um plano definido para mudança efetiva deste cenário. Apesar disso, acredita que os canais de comunicação para recebimento de ideias relativas ao assunto estejam abertos para todos os colaboradores.

Em contrapartida, o entrevistado reconhece que a empresa possui diversos colaboradores engajados com melhorias neste ponto, principalmente em questões que envolvem treinamento de colaboradores. Como exemplo, pode-se citar a aplicação de treinamentos nos setores de faturamento para padronização da emissão de conhecimentos de transporte, feito para diminuir a quantidade de erros de emissão, que apresentou bons índices de melhoria. Atualmente, está em desenvolvimento um sistema de treinamento que engloba os diversos setores. Entretanto, não há nenhum escopo definido para treinamento dos colaboradores que fale especificamente do assunto projetos.

Ao final, foi perguntado se havia algum case de sucesso que gostaria de descrever, além dos aprendizados obtidos ao final do mesmo. O relato iniciou informando que, em 21 de dezembro 2016, a ENAP (Empresa Nacional de Petróleo do Chile), enfrentou problema crítico com fornecimento de AVGAS, combustível para aviação, provindo de seu principal fornecedor na Europa.

Na busca por solução, contataram a Petrobras – Brasil para negociação de fornecimento de produto. Sanando sua primeira necessidade, partiram para a próxima etapa, que condizia na contratação de transporte terrestre para o combustível, única via existente para encaminhamento na ocasião. Sendo a Petrobras consultada pelos

representantes da ENAP sobre transportadores aptos ao serviço, esta indicou a Transportadora como fornecedor permissionado e apto para transporte de AVGAS.

Após negociação e realização das tratativas iniciais, como volume, condições e Transit time, foram realizados 20 embarques em carretas tanque a granel, no volume total de 525 m³, em um período consideravelmente reduzido, entre as datas de 27/12/16 e 02/01/17.

O grande desafio, considerado como premissa principal para o sucesso da operação, era realizar as primeiras entregas em 07/01/17, ou seja, apenas 10 dias após a coleta do produto. Além da grande distância entre a origem dos embarques no Rio de Janeiro e a entrega final em Concon, no Chile, seria necessário contar com a agilidade na liberação dos veículos na realização dos trâmites aduaneiros obrigatórios existentes nas fronteiras operacionais de Uruguai/RS x Paso de Los Libres/AR e Uspallata/AR x Los Andes/CL. Com o esforço conjunto das partes envolvidas, inclusive recebendo apoio do governo Chileno na liberação dos veículos em sua fronteira, as entregas foram realizadas na data desejada com sucesso, selando a satisfação da ENAP com o serviço prestado. Como resultado, a Transportadora é hoje transportista de confiança da ENAP no Brasil.

Apesar do sucesso da operação, foi percebido que os diversos setores envolvidos tiveram dificuldades no alinhamento das tarefas envolvidas na adequação de frota e programação dos veículos. Em alguns momentos, não estavam claras quais as responsabilidades específicas de cada participante, o que gerou retrabalhos e sobrecarga de trabalho para alguns. As dificuldades enfrentadas mostraram claramente que a organização necessita de uma metodologia a ser seguida para a realização de projetos de grande porte, pois, assim, haveria a garantia de que todas as partes interessadas, o levantamento dos custos, dos riscos, das necessidades e de todas as demais premissas seriam levadas em consideração.

5. DESENVOLVIMENTO – PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Nesse capítulo, se propõe integrar conceitos e ferramentas de gerenciamento de projetos e de processos, capaz de aumentar o nível de maturidade na empresa Transportadora e implementar uma metodologia de gerenciamento de projetos.

Esta metodologia foi realizada em analogia com as melhores práticas sugeridas no guia PMBOK (6ª edição, 2017), exibidas no item 2.2.4. A partir disso, os fluxos dos processos de gerenciamento dos projetos serão mapeados e integrados entre si.

Com base nessas informações, soma das ao diagnóstico de maturidade e à percepção na empresa, serão propostas as diretrizes, para se modelar o sistema de gerenciamento de projeto da Transportadora. Será apresentado um modelo que sugerirá as estratégias, os esforços e os recursos necessários, para viabilizar o sucesso na sua implementação.

Após, será feito a análise de viabilidade do modelo, considerando quatro pilares: viabilidade estratégica, técnica, operacional e financeira. Essas análises serão feitas com o intuito de garantir que a implementação do modelo seja feita de maneira satisfatória, atendendo a realidade da empresa e aos recursos disponíveis.

5.1 Um modelo de gerenciamento de projetos aplicado à empresa

OLIVEIRA, CHIARI (2015) ponderam sobre a cultura, política e procedimentos de uma organização frente a gestão de projetos. Compreender a estrutura organizacional da empresa permite estabelecer vários aspectos relativos ao gerenciamento de projetos de acordo com esta estrutura, de forma que estejam alinhados com a sua forma de gerenciamento.

Segundo os autores, as empresas podem assumir diversos tipos de estruturas organizacionais, tais como: funcional, projetizada ou matricial. Cada tipo de estrutura define o impacto e autoridade do gerente de projetos e quais influências ocorrerá no ambiente pelo gerenciamento de projetos.

A Transportadora pode ser considerada como uma empresa organizada de forma Matricial, não tendo como foco principal a gestão de projetos. Neste tipo de organização nem sempre está clara a função do gerente de projeto, sendo que sua principal atuação é coordenar as comunicações, com baixo nível de tomada de

decisão, normalmente com subordinação a outro gerente de nível mais alto e não está 100% alocado no projeto.

5.1.1 Descrição do Modelo proposto

O modelo proposto foi feito utilizando-se como base referencial os 5 grupos de processos de gerenciamento de projetos, conforme descrito no PMBOK. O modelo está representado através de um fluxograma (ANEXO B), de forma a possibilitar uma maior facilidade na compreensão de seus passos.

A seguir, será feito o detalhamento de cada processo, sendo desmembrado por etapa, considerando a estrutura existente na empresa de forma a tornar o modelo o mais adaptado a realidade da Transportadora. Ao final do detalhamento de cada processo, será organizado o Quadro de Responsabilidades, demonstrando quem será o responsável por cada etapa do processo.

5.1.1.1. Iniciação

As tarefas do processo de iniciação foram feitas buscando atingir os requisitos mínimos de aprovação formal do início do projeto, com a definição das responsabilidades, expectativas e possíveis impacto das partes interessadas.

As fases que compõem o processo de iniciação são:

➤ Desenvolvimento e aprovação do Termo de Abertura

O Termo de abertura do projeto deverá ser realizado pelo Gerente do Projeto, aprovado pelas partes interessadas e deverá considerar as seguintes premissas: objetivos do projeto, resultados esperados após sua conclusão, a forma com que será executado, a equipe designada para o projeto, estimativa de custos e prazos, os quais deverão ser detalhados na fase de planejamento. O termo de abertura deverá ser aprovado pela alta direção e pelos principais patrocinadores do projeto.

➤ Designar o Gerente do Projeto

Tendo em vista que na Transportadora não há uma área exclusiva para gerenciamento de projetos, sugere-se que a alta direção seja responsável pela designação do gerente do projeto, o qual deve possuir envolvimento direto com a área do projeto, ou, no mínimo, familiaridade com o assunto.

➤ Definir as Partes Interessadas

Identificar as partes interessadas, levando em consideração os seguintes papéis de acordo com o tipo de projeto: órgãos reguladores, fornecedores, cliente

patrocinador, cliente usuário, concorrentes, equipe do projeto, sociedade e setores da empresa.

➤ **Formalizar o início do projeto**

Apresentar o termo de abertura às partes interessadas e equipe de projeto para formalizar o seu início. Esta apresentação deverá ser feita através de uma reunião inicial (kickoff).

5.1.1.2. Planejamento

As tarefas do processo de planejamento foram feitas buscando atender os seguintes requisitos: planejamento do escopo, definições detalhadas do cronograma e das atividades do projeto com definição dos responsáveis, elaborar o detalhamento dos custos envolvidos, planejar o nível de qualidade, recursos humanos, gerenciamento de riscos, o modelo de comunicação utilizado ao longo do projeto, avaliar as necessidades de aquisição e planejar o gerenciamento da partes interessadas.

➤ **Elaborar o escopo do projeto**

Definir o escopo do projeto considerando as principais entregas e suas datas previstas, os objetivos e metas do projeto, o seu produto final e sua justificativa. O escopo poderá ser modificado de acordo com o plano de Gerenciamento de Mudanças estabelecido nos processos de execução, monitoramento e controle.

➤ **Avaliar os recursos humanos e tecnológicos**

Formalizar dentro do escopo quais são os colaboradores envolvidos no projeto, bem como constatar as demandas tecnológicas inerentes ao mesmo. Nesta avaliação deverão ser consideradas as disponibilidades de cada recurso e sua qualidade, as possíveis aquisições necessárias e a capacitação dos recursos humanos alocados.

➤ **Definir e aprovar os custos do projeto**

Elaborar o orçamento do projeto de acordo com as atividades previstas no escopo, além das aquisições, treinamentos e capacitações identificadas na avaliação dos recursos humanos e tecnológicos. O orçamento deverá ser feito sobre os custos diretos inerentes a estas atividades, além dos eventuais custos indiretos envolvidos.

➤ **Plano de gerenciamento de riscos**

Deverá ser utilizado uma ferramenta de análise de riscos para avaliar os riscos que podem ocorrer durante o projeto. Os riscos levantados deverão ser avaliados e deverá ser criado o plano de respostas aos riscos, detalhando como

tratar cada risco e buscando ações que possam transferir, aceitar, mitigar ou eliminar o risco.

➤ **Estabelecer o plano de comunicação**

Definir reuniões e conferências periódicas, estabelecendo-as no escopo do projeto, afim de garantir a comunicação entre as principais partes interessadas. As etapas definidas no escopo e os assuntos referentes ao projeto deverão ser claramente identificadas e documentadas em todas as trocas de e-mails e informações referentes ao mesmo, para que as informações sejam mais facilmente encontradas e se mantenha um padrão de comunicação.

➤ **Estabelecer critérios de qualidade**

Deixar claro para as partes interessadas e equipe de projetos quais as expectativas do cliente e os critérios de entrega de cada etapa no escopo do projeto. Para cada projeto deverá ser desenvolvido o plano de gerenciamento da qualidade, que deverá descrever, de forma clara, como a qualidade do projeto será monitorada, analisada, reportada e melhorada, garantindo que os processos, na fase de execução, validem se o plano do projeto está sendo seguido.

➤ **Definir o cronograma e os checkpoints**

Definir os prazos de início e fim de cada atividade do projeto, de acordo com o escopo, além dos pontos em que deverão ser realizados os checkpoints, ou seja, a confirmação do cumprimento da etapa. As mudanças no cronograma deverão ser feitas de acordo com um processo formal definido no gerenciamento de mudanças, que será descrito no processo de monitoramento e controle.

➤ **Elaborar o Plano de Projeto**

O plano de projeto, que é um documento formal, deverá ser disponibilizado, conforme definido no plano de gerenciamento de comunicação, contando as informações referentes ao termo de abertura, escopo, custos e aquisições, cronograma, recursos humanos e tecnológicos identificados e planos de gerenciamento de comunicação, riscos e qualidade.

O plano deverá ser formalmente aprovado pela alta direção e pelas principais partes interessadas para que se inicie, então, o processo de execução.

5.1.1.3. Execução

A fase de execução foi moldada visando garantir que os recursos sejam coordenados corretamente, que as entregas ocorram de acordo com o planejado e o progresso do projeto seja relatado ao patrocinador e as principais partes interessadas.

➤ **Executar o projeto de acordo com o escopo e cronograma**

Realizar as verificações da conformidade das entregas de acordo com as etapas definidas no escopo e no cronograma do projeto.

➤ **Gerenciar as mudanças**

O gerente do projeto receberá as mudanças propostas e posteriormente deverá validá-las com as demais partes interessadas. Essas mudanças deverão levar em consideração os critérios de custos, tempo e qualidade.

➤ **Validar as mudanças com o cliente**

Toda e qualquer mudança deverá levar em consideração a expectativa final do cliente antes de ser implementada.

➤ **Avaliar problemas e riscos**

Registrar todos os problemas identificados ao longo do projeto para projetos futuros. As respostas aos riscos deverão ser executadas conforme planejado no plano de resposta à riscos. Caso haja uma ocorrência não planejada, retornar ao plano para estipular uma nova resposta. Documentar as respostas aos riscos e registrar nas lições aprendidas e no plano de gerenciamento de riscos.

➤ **Validar e aprovar entregas com o cliente**

O gerente do projeto validará os prazos e os conteúdos das entregas parciais junto ao cliente, de acordo com o escopo e objetivo. Após a validação das entregas parciais e a apresentação dessa ao cliente, retornar à equipe e as partes interessadas com informações sobre a validação do cliente buscando motivá-los a dar prosseguimento no projeto, em caso de feedback positivo, e em caso de feedback negativo, realinhar as mudanças os critérios pré-definidos.

5.1.1.4. Monitoramento e controle

A fase de monitoramento e controle foi desenvolvida com o intuito de promover o gerenciamento das variações nas entregas relativas às linhas de base de prazo, custo e escopo e a confirmação do nível de qualidade previsto. Esta fase está

relacionada com todas as demais fases do projeto, desde a Fase de Iniciação até a Fase de Encerramento.

➤ **Controlar prazos e requisitos**

Controlar os prazos e requisitos mínimos estabelecidos no escopo do projeto de acordo com o plano.

➤ **Gerenciamento das comunicações**

Disponibilizar às principais partes interessadas, de acordo com a periodicidade definida, relatórios de andamento do projeto.

➤ **Gerenciamento das mudanças**

As mudanças seguirão o critério definido no plano de gerenciamento do escopo. Todas as mudanças aprovadas pelo Gerente de Projetos e pelo Cliente deverão retroalimentar os planos de gerenciamento de escopo, tempo e custo.

5.1.1.5. Encerramento

Finalmente, a fase de encerramento foi criada buscando envolver fechar as contas do projeto, terminar a aceitação final das entregas, arquivar a documentação necessária, atribuir a equipe do projeto a novos projetos e definir e comunicar os responsáveis pela manutenção do sistema ou produto criado.

➤ **Avaliação dos benefícios e objetivos do projeto**

Realizar uma reunião de avaliação dos objetivos alcançados e análise dos desvios nas linhas de base. Apontar as principais não conformidade observadas nas entregas e sugerir melhorias e oportunidades de aprendizado para projetos futuros, registrando em ata.

➤ **Encerramento formal do projeto**

Registrar e formalizar a aceitação do usuário ou cliente, dentro da fase de encerramento. Ao final do projeto, promover uma reunião com os principais envolvidos no projeto formalizando seu encerramento e a desmobilização dos recursos.

➤ **Finalizar documentação**

Arquivar os documentos inerentes ao projeto, de forma clara e organizada, contendo minimamente os seguintes documentos: Termo de abertura, Cronograma,

Orçamento, Registros da Qualidade, Análise dos riscos e Registro de lições aprendidas. Todos em suas versões atualizadas.

5.2 Análise de Viabilidade do Modelo

A presente análise busca avaliar os requisitos e atividades necessárias para implantar o modelo proposto de maneira satisfatória. O desenvolvimento foi feito considerando-se quatro pilares de viabilidade: técnica, operacional, estratégica e financeira.

O estudo sobre maturidade em gestão de projetos MMGP (Prado, 2002), apresenta as sete dimensões de competências que uma empresa deve possuir, que são: Competência em Gerenciamento de Projetos, Competência Técnica e Contextual, Competência Comportamental, Metodologia, Informatização, Estrutura Organizacional e Alinhamento Estratégico. A análise da viabilidade também considerará estes pilares em sua concepção.

Como premissa básica, foi estabelecido que os projetos ocorram dentro dos prazos e custos estimados, utilizando de forma eficaz a estrutura organizacional, com vistas a garantir a satisfação do cliente e da equipe de projeto, oferecendo aprendizado constante em relação a gestão de projetos.

Tendo em vista o baixo índice de maturidade de gestão de projetos constatado no capítulo 4.2.1, onde apresenta a Transportadora com índice geral de 1,74 pontos, o que a coloca no nível 1 de maturidade, sendo considerada como Iniciante, as propostas de viabilidade buscarão dar subsídios para que a empresa atinja o nível 3 de maturidade. Neste nível a empresa deve apresentar nível básico de conhecimento nas Competências Técnicas, deve ter sua Metodologia, Informatização e Estrutura Organizacional padronizada e implantada, algum avanço nas Competências Comportamentais e Contextuais e iniciado ações de Alinhamento Estratégico entre os projetos desenvolvidos e o Planejamento Estratégico da empresa.

Foi avaliado os recursos necessários para que o modelo de gestão de projetos seja implantado de forma gradual e que permita que a Transportadora trace a sua estratégia para a gestão de projetos de modo a garantir o sucesso dos seus projetos.

Em relação aos recursos necessários, foi avaliado o que a Transportadora já possui e o que será necessário desenvolver. Com isto, pretende-se gerar o plano de viabilidade da gestão de projetos que será desenvolvido na empresa.

Kerzner (2002) aponta para a importância dos projetos desenvolvidos em uma empresa estarem alinhados com o seu planejamento estratégico. Este alinhamento permite que as decisões sobre quais projetos devem ser realizados estejam em conformidade com os objetivos que a empresa deseja atingir.

Neste íterim, a Transportadora não possui um planejamento estratégico definido e as decisões sobre projetos são feitas de maneira aleatória, pela percepção das partes de que um projeto pode ser importante ou não para a empresa.

Sendo assim, faz-se necessário o desenvolvimento do planejamento estratégico, definido os rumos que a empresa deseja seguir e conduzir a gestão de projetos sempre alinhada com a sua estratégia. Para Pize (2010), empresas que não possuem projetos alinhados com a sua estratégia tem dificuldades em estabelecer os recursos e gerenciamentos necessários e acabam não atingindo os objetivos da organização.

Em contrapartida, a empresa possui certificação de qualidade ISO 9001, fato este que evidencia o uso de uma metodologia para padronização de documentos e gestão eficiente da qualidade. Por esta razão e pelo uso destas boas práticas, a empresa possui ferramentas capazes de padronizar algumas etapas da gestão de projetos, facilitando assim a implementação de um futuro modelo. Com isto poderão ser utilizadas as premissas deste sistema de qualidade para padronizar o uso das documentações necessárias em todos os processos propostos no modelo de gestão.

Importante salientar que a empresa não possui, atualmente, um modelo de capacitação de colaboradores onde possa ser inserida a disciplina de gestão de projetos para disseminar o assunto entre todas as partes e setores. Por esta razão, os colaboradores possuem baixo conhecimento técnico sobre as diversas fases de um projeto. Há a necessidade de desenvolver treinamento padrão para todas as equipes que gerem os subsídios mínimos necessários para sua participação em projetos da empresa, considerando todas as etapas de desenvolvimento do projeto e gerando as competências necessárias aos gestores de projeto.

Necessário também que a empresa busque meios de proporcionar uma mudança em sua cultura organizacional, de forma que a cultura permita que a gestão de projetos proposta seja estabelecida em toda a empresa e seja considerada por todos os empregados. Para isto, é fundamental que a alta direção apóie a adoção das medidas necessárias e que busque disseminar a importância da gestão de projetos nos processos internos da empresa.

Uma das formas de iniciar esta mudança cultural, que permita a utilização de uma gestão de projetos bem estruturada, é que a empresa identifique os principais gestores que serão responsáveis por difundir o modelo de gestão de projetos e inicie um plano de treinamento para estes profissionais, com objetivo de aumentar as competências técnicas, comportamentais e contextuais destes gestores e permitindo que insiram os princípios básicos desta gestão em suas equipes. Isso pode ser feito através do incentivo a realização de cursos de pós-graduação, treinamentos com empresas especialistas na área ou com a contratação de um consultor que poderá auxiliar a empresa a se organizar e viabilizar o modelo de gestão de projetos.

Em relação aos aspectos de informatização do sistema, neste momento a empresa deve buscar utilizar ao máximo os recursos já disponíveis e, futuramente, avaliar a necessidade de adquirir um sistema dedicado a gestão de projetos.

Com isto, as etapas que a empresa deve seguir para viabilizar o modelo de gestão de negócios são as seguintes:

1- Estabelecer e validar o modelo de gestão de projetos proposto, além de definir uma equipe de gestores que serão responsáveis por disseminar a cultura da gestão de projetos;

A alta direção deverá validar o modelo proposto e designar uma equipe para preparar os treinamentos e ferramentas a serem utilizados durante a implantação do modelo. Esta equipe será responsável por garantir que todas as etapas serão cumpridas garantindo a inserção do modelo na cultura organizacional da empresa.

Custos previstos: entende-se que, para melhor preparação da equipe responsável pela implantação, haverá a necessidade de investimento em um treinamento com foco em gestão de projetos. Este investimento deverá ser mensurado previamente a implantação.

Riscos: o atual quadro poderá não absorver os novos conceitos propostos em virtude da cultura presente na empresa.

Stakeholders: alta direção, equipe de implantação, instituição de ensino.

2- Gerar a documentação necessária e verificar as necessidades de informatização;

Inicialmente, deverão ser avaliados os recursos disponíveis no atual sistema de gestão da qualidade da empresa. Posteriormente, a equipe de implantação deverá analisar, dentro do modelo proposto, quais os documentos que serão utilizados de forma padronizada em cada processo.

Custos previstos: por já possuir o sistema de qualidade ISO 9001, a documentação necessária será gerada sem custos adicionais.

Riscos: o sistema de gestão de qualidade não disponibilizar recursos que venham a atender as necessidades, aumentando, assim, a demanda de investimento.

Stakeholders: gerente de qualidade, equipe de implantação.

3- Iniciar programa de treinamento com os principais gestores;

Nesta etapa, todos os gerentes de base e dos principais setores administrativos receberão treinamento específico para os processos propostos no modelo. A equipe de gestores, definida para implantação do modelo, realizará este treinamento de acordo com o escopo à definir.

Custos previstos: considera-se que não haverá custos, pois, o treinamento será feito com recursos humanos já existentes na empresa.

Riscos: resistência e não aderência dos gestores.

Stakeholders: gerentes de base, gerentes setoriais e suas respectivas equipes.

4- Orientar os projetos conforme Planejamento Estratégico;

Os projetos deverão estar alinhados conforme o Planejamento Estratégico a ser desenvolvido na Transportadora.

Custos previstos: não haverá custos para o alinhamento dos projetos ao Planejamento Estratégico.

Riscos: o modelo proposto para gestão de projetos neste trabalho poderá não contemplar todas as exigências do Planejamento Estratégico.

Stakeholders: alta direção, equipe de implantação e equipe de Planejamento Estratégico.

Cronograma de implantação:

ATIVIDADE	RESPONSÁVEL	1º MÊS				2º MÊS				3º MÊS				4º MÊS			
		1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª	1ª	2ª	3ª	4ª
Validação do modelo	Alta Direção	■															
Designação da equipe de implantação	Alta Direção		■														
Treinamento da equipe de implantação	Equipe de implantação			■	■	■	■	■	■								
Gerar a documentação necessária	Equipe de implantação				■	■	■	■									
Treinamento dos principais gestores	Equipe de implantação								■	■	■	■					
Classificar os projetos à serem implantados	Principais gestores												■	■	■	■	

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Projetos são imprescindíveis para que as organizações possam seguir o fluxo contínuo das mudanças que o atual mundo dos negócios exige. Para que esses projetos possam ser desenvolvidos e concluídos com o maior nível de eficiência possível, a utilização de ferramentas de gestão se mostrou não apenas um diferencial, mas uma necessidade intrínseca de empresas que querem se destacar no mercado.

A literatura sobre gestão de projetos demonstra que empresas que são eficientes na condução dos seus projetos conseguem melhores resultados em relação a entrega de seus produtos/serviços, obtém um melhor retorno sobre o investimento, pois um gerenciamento de projetos eficiente evita ou diminui perdas desnecessárias que poderiam ocorrer ao longo do projeto e melhoram a percepção do valor pelo cliente, atingindo as expectativas esperadas.

Todavia, implantar um modelo de gestão de projetos que se adeque a empresas que possuem conhecimento escasso sobre o assunto pode se tornar um desafio, se não forem levadas em consideração as diversas premissas necessárias para que a implantação ocorra com o menor nível de turbulências possível, tais como: definir o modelo ideal de acordo com a realidade atual da empresa, alinhar o modelo e os projetos prioritários à gestão estratégica da empresa, além de iniciar e manter um programa de treinamentos para projetos que emergja e garanta o engajamento dos colaboradores.

Atualmente a Transportadora realiza a gestão de seus projetos sem uma metodologia padronizada, o que pode causar uma série de problemas em relação ao andamento de um projeto, causar atrasos, ineficiências, falhas de comunicação e outros problemas relacionados aos projetos.

Na análise da Maturidade em Gestão de Projetos, a empresa apresentou um baixo índice, menor que a média nacional das empresas no Brasil, o que mostra que não há conhecimentos relativos ao gerenciamento de projetos e que há um longo caminho a ser percorrido pela empresa se quiser ser referência em Gestão de Projetos no ramo de transportes.

Um dos desafios que a empresa terá é a falta de conhecimento de seu corpo técnico sobre o gerenciamento de projetos. Assim, terá que adquirir os conhecimentos necessários para gerir seus projetos em busca de resultados que melhorem a sua eficiência

Outro grande desafio é alinhar os projetos com a sua estratégia. Neste momento a Transportadora não estabelece uma rotina de realizar projetos de acordo com seu planejamento estratégico, o que pode trazer problemas ao seu desenvolvimento com projetos desalinhados com sua estratégia.

Diante disso, buscou-se desenvolver um modelo de gestão de projetos que possa ser colocado em prática na Transportadora, considerando o seu estágio atual e visando a evolução das práticas necessárias para a gestão de projetos.

Para viabilizar o modelo, é necessário que a Transportadora comece a adotar as boas práticas de gestão de projetos. Para isso é sugerido diversas ações que a empresa deve realizar em busca deste objetivo, tais como estabelecer treinamento adequado para os colaboradores que podem ter envolvimento direto com gestão de projetos, nomear uma equipe de gestores que serão responsáveis por difundir a nova cultura, desenvolver a documentação padrão para controle e gerenciamento de projetos, entre outros.

Espera-se, com a implantação do modelo proposto, causar não apenas um crescimento da empresa para gestão de seus projetos, mas também uma mudança cultural em diversos outros quesitos que podem estar direta ou indiretamente ligados à esta prática. Por exigir um maior nível de comprometimento dos envolvidos, a gestão de projetos auxilia na obtenção de cooperação dos colaboradores na rotina diária de trabalho, pois a necessidade de cumprir prazos, custos e escopo nutre um maior senso de responsabilidade na equipe.

Para um trabalho futuro, e com o intuito de dar continuidade às melhorias na gestão de projetos, sugere-se estudar a possibilidade de desenvolver ferramentas computacionais para agilizar os processos e auxiliar na execução do modelo. Além disso, no momento em que a organização atingir um maior nível de maturidade, poderá ser desenvolvido e implantado um escritório de projetos, que ajude a manter a estrutura do modelo e a gerenciar as responsabilidades.

1. REFERÊNCIAS

PIZE, A. **O papel do gerenciamento de projetos no sucesso do planejamento estratégico da organização**, disponível em <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/o-papel-do-gerenciamento-de-projetos-no-sucesso-do-planejamento-estrategico-da-organizacao/45613/>>. Acesso em Agosto de 2018.

BARBER, E. **Benchmarking the management of projects: a review of current thinking**. International Journal of Project Management, v. 22, p. 301-307, 2004.

BARBOZA, Edmarson **Bacelar**. **O Gerenciamento de projetos como diferencial competitivo em automação residencial: As boas praticas do PMBOK aplicadas à integração de sistemas residenciais**. Nova Iguaçu – RJ, 2013.

BARCAUI, A. B., **Perfil dos escritórios de projetos em organizações atuantes no Brasil**, Dissertação de Mestrado, UFF, 2003.

CARMARGO, M.R.; **Gerenciamento de Projetos – Fundamentos e prática integrada**; Editora Campus, 2013.

CARVALHO, L.G.; **Gestão de projetos com PRINCE 2**. Disponível em <http://gerenciandoriscosemprojetos.com/gestao-de-projetos-com-prince2/>. Acesso em março de 2018.

CARVALHO, M.S.; Carvalho, G.L.; Silva, J.M.A.; **Tradução do guia de competências individuais ICB-4 do International Project Management Association (IPMA)**, V SINGEP, 2016. Disponível em: <singep.org.br/5singep/resultado/650.pdf> Acesso em março de 2018.

Estudo de Benchmarking em Gerenciamento de Projetos Brasil 2010, **Project Management Institute** – Chapters Brasileiros. Disponível em: <http://www.mp.go.gov.br/portalweb/hp/33/docs/benchmarking_gp_2010_geral.pdf>. Acesso em Junho 2018.

FILHO, C.H.L.G.; **A metodologia PRINCE2 e sua utilização na gestão de projetos de TI, Monografia**, Faculdade de Tecnologia de São Paulo, 2013.

FONSECA, S.U.L., **Benefícios da adoção do modelo PMBOK no desenvolvimento e implantação do projeto de Tecnologia da Informação de um operador logístico: estudo de caso da World Cargo**, Dissertação de Mestrado, UniSantos, 2006.

GANATRA, Atul. **Amadurecendo o Gerenciamento de Projetos com a Utilização de uma Metodologia**. PMI Virtual Library. Disponível em: https://brasil.pmi.org/brazil/KnowledgeCenter/Articles/~/_/media/682F15591AD24800B8A7D568F0DEC93.ashx. Acesso em Junho de 2018.

GERHARDT, T.E. , SILVEIRA, D.T. **Métodos de Pesquisas**. Porto Alegre, 2009.

GIL, A.C. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1999.

KERZNER, Harold. **Gestão de projetos** – as melhores práticas, 2017.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de Projetos**: Uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle. São Paulo: Blucher 2011.

KOLOTELO, J. L. G.; **Nível de maturidade em gerenciamento de projetos** – Levantamento nas indústrias do estado do Paraná; 2008; UTFPR; Dissertação de mestrado.

MARTINS, H.C., Moura, M. T., Mesquita, J.M.C., **Escritórios de projetos como resposta estratégica da organização**: um estudo de caso na vale, Revista de Gestão e Projetos - GeP, São Paulo, v. 2, n. 2, p 26-54, jul./dez. 2011.

MATTOS, R.G.M.; **A utilização da metodologia ágil Scrum como a estratégia para a otimizações do desenvolvimento de projetos de arquitetura**, Monografia, FGV, 2015.

MELLO, Sandra Mara Mattioli. **O gerenciamento de projetos como diferencial estratégico** - A experiência do governo de Minas Gerais. IETEC - Instituto de Educação Tecnológica. Disponível em: <http://www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/detalhe_artigo/398>. Acesso em março 2018.

MEREDITH, J. R.; MANTEL, S. J. J. **Administração de Projetos**: uma abordagem gerencial. 4ª ed., Rio de Janeiro: LTC, 2003.

MURRAY, A., **PRINCE 2 in 1000 words**, 2011, disponível em <https://www.axelos.com/case-studies-and-white-papers/prince2-in-one-thousand-words>. Acesso em março 2018.

NETO, M.C.S, PRADO, D, **Maturidade em gerenciamento de projetos** – Brasil. Disponível em http://www.maturityresearch.com/novosite/index_br.html. Acesso em Junho 2018.

OLIVEIRA, A. e outros; **Gerenciamento de Projetos Aplicado ao Desenvolvimento de Software Corporativo com Metodologias Ágeis e PMBOK**, IV JIM, 2012.

OLIVEIRA, E.; LIMA,R; **Estado da arte sobre o uso do SCRUM em ambientes de desenvolvimento distribuído de software** revista de Sistemas e Computação, Salvador, v. 1, n. 2, p. 106-119, jul./dez. 2011.

PHARRO, R; **Posicionamento do PRINCE 2** – No mundo dos programas e da gestão de projetos; Revista Mundo PM; disponível em http://www.mundopm.com.br/download/posicionamento_prince2.pdf. Acesso em março de 2018.

RABECHINI, Jr Roque; CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Fatores críticos para implementação**. Revista Produção. São Paulo, v.12, n.2, p. 28-41,2002.

REIS, C.A.A, **A importância do escritório de projetos no gerenciamento de projetos**: Um estudo de caso na MRS Logística S.A., Trabalho de Conclusão de Curso, UFJF, 2011.

REIS, F. P., GUEDES, M. P., **Atuação do escritório de gerenciamento de projetos na implantação da metodologia de gerenciamento de projetos na fundação parque tecnológico Itaipu**, 2014. Disponível em <https://pmisp.org.br/document-repository/artigos-e-news/111-2015-07-atuacao-do-escritorio-de-gerenciamento-de-projetos-na-implantacao-da-metodologia-de-gerenciamento-de-projetos-na-fundacao-parque-tecnologico-itaipu/file>. Acesso em 25/06/2018.

SANTOS, Rildon. **Notação BPMN v. 1.2** - Versão 6.0: 2010. Disponível em: . Acesso em 16 fev. 2016.

SPÓSITO, Vander Nelson. **Apostila Curso BPMN Training Consultor ECM**. Joinville: Neomind, 2016. 5p. Business ProcessModelandNotation Um guia básico de BPMN

ABPMP BRASIL. **BPM Cbook: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. 3 ed. São Paulo. v. 3. 2015. 447p

SCHELINI, A. L. S., MARTENS, C. D. P., &PISCOPO, M. R. (2017). **Project management as a competitive advantage for the internationalization of Brazilian companies**. *Internext* - Revista Eletrônica de Negócios Internacionais, 12 (3), 01-15. DOI: <http://dx.doi.org/10.18568/1980-4865.1231-15>.

SGURA, R.V.; ARAÚJO, F.O.; LOPES, R. O. A. **Avaliação de grau de maturidade em gerenciamento de projetos em empresa fabricante de cabos submarinos para poços de exploração de petróleo**; 2015; Revista Inovação, Projetos e Tecnologias; pags 51 a 73.

SHENHAR, A. J.; DVIR, D. **Reinventingproject management: thediamond approach tosuccessfulgrowthandinnovation**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

SILVA, E.P.; Elias, P.C., **Um estudo exploratório acerca da inserção do scrum como ferramenta importante na gestão de projetos guiada pelo pmbok**, Revista Conteúdo, Capivari, v.10, n.1, jan./jul. 2016

SILVEIRA, G.A; **Fatores contribuintes para a maturidade em gerenciamento de projeto: um estudo em empresas brasileiras**. Teste de Doutorado, USP, 2008.

SRIVANNABOON, Sabin. **Linkingproject management with business strategy**. Project Management Journal, USA, v.37, n.5, p.88-96, 2006

TOLEDO, A.C.O.A.; **Um estudo sobre as principais dificuldades dos Scrum Masters em relação ao uso de ferramentas para auxiliar suas atividades**; Dissertação de Mestrado, UFP, 2010.

TORRES, Luis Fernando. **Fundamentos do gerenciamento de Projetos**. Rio de Janeiro: Elsevier; Rio de Janeiro 2014.

VALLE, A.B.; SOARES, C.A.P.; FINOCHIO JR, J.; SILVA, L.S.F. **Fundamentos do Gerenciamento de Projetos**, Série Gerenciamento de Projetos, 2ª edição, 2010, Editora FGV.

VARGAS, Ricardo Viana. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos**. Rio de Janeiro: Brasport 2016.

VARGAS, Ricardo Viana. **Manual Prático do Plano do Projeto**. 4 ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2009.

VERONESE, Giuliana Santos. **Métodos para Captura de Lições Aprendidas**: Em Direção a Melhoria Contínua na Gestão de Projetos. Revista Gestão e Projetos: GeP, São Paulo, 2014, Vol.5, pp.71-83.

Vieira, A.P.M; **Maturidade em Gestão de Projetos**, <https://projetoeti.com.br/maturidade-em-gerenciamento-de-projetos/>. Acesso em junho de 2018.

WALKER, Derek; DART, Christopher J. Frontinus. *A project manager from the Roman Empireera*. Project Management Journal, v. 42, n. 5, p. 4-16, 2011.

WILSON Bissi, **Scrum – Metodologia de Desenvolvimento Ágil** - Campo Dig., Campo Mourão, v.2, n.1,p.3-6, jan/jun. 2007

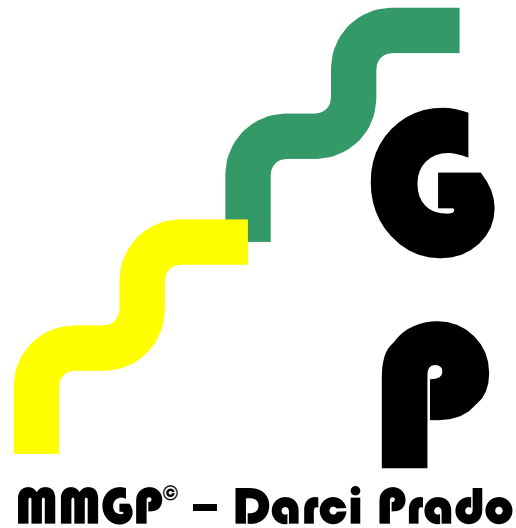
MONTES, Eduardo. **Introdução ao Gerenciamento de Projetos**, 1ª Ed. São Paulo; 2017.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Guia PMBOK**: Um Guia para o Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos, sexta edição, Pennsylvania: PMI, 2017.

Oliveira, A. B; Chiari, R., **Fundamentos em Gerenciamento de Projetos baseados no PMBOK - 5ª Ed**. Disponível em: <<https://amaurooliveira.files.wordpress.com/2015/11/fundamentos-em-gerenciamento-de-projetos.pdf>>. Acesso em julho de 2018.

GOMES, Wagner Oliveira, **Gestão de projetos**: proposta de modelo para implantação em organização híbrida com estrutura matricial leve. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2004. 103 p. Trabalho Final de Mestrado Profissional.

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE



QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DE MATURIDADE

Extraído do Livro

"Maturidade em Gerenciamento de Projetos" - 1ª Edição Versão do Modelo 1.5.0 - 01/Fev/2008 -
Editora INDG-Tecs - 2008

WWW.MATURITYRESEARCH.COM

Apresentamos, nas páginas seguintes, um questionário para avaliação do nível de maturidade **de um setor** de uma organização, no formato de questões de múltipla escolha.

Como Totalizar as Respostas

Utilize esta tabela para avaliar suas respostas:

- Resposta a: 10 pontos.
- Resposta b: 7 pontos.
- Resposta c: 4 pontos.
- Resposta d: 2 pontos.
- Resposta e: 0 ponto.

É também conveniente dar visibilidade ao Perfil de Aderência, preenchendo o quadro seguinte:

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2											
3											
4											
5											

Exemplo:

Nível	Pontos Obtidos	Perfil de Aderência									
		10	20	30	40	50	60	70	80	90	100
2	40										
3	20										
4	20										
5	0										

Pontos

Obtido

s: Nível

2: 40

Nível 3: 20

Nível 4: 20

Nível 5: 00

Total de pontos obtidos: 80

Depois de respondidas e avaliadas, coloque o Total de Pontos Obtidos na fórmula abaixo.

$$\text{Avaliação Final} = (100 + \text{total_de_pontos}) / 100$$

Para o exemplo, temos:

$$\text{Avaliação Final} = (100 + 80) / 100 = \mathbf{1,8}$$

NÍVEL 2 – CONHECIDO (Linguagem Comum) – Iniciativas Isoladas

1. Em relação à **aceitação do assunto** “Gerenciamento de Projetos” por parte da alta administração do setor (ou seja, as chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. A alta administração estimula fortemente o uso correto desses conhecimentos.
- b. O assunto tal como acima é aceito há mais de 6 meses OU o assunto é praticado há pelo menos um ano porém atinge poucos membros da alta administração.
- c. O assunto tal como acima é aceito há menos de 6 meses OU o assunto é pouco aceito como uma boa prática de gerenciamento pela alta administração ou não existe estímulo para o uso correto desses conhecimentos.
- d. Está sendo iniciado um trabalho de conscientização junto à alta administração.
- e. O assunto parece ser ignorado pela alta administração.

2. Em relação à **aceitação do assunto** “Gerenciamento de Projetos” por parte dos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os gerentes de projetos se sentem fortemente estimulados a utilizar esses conhecimentos.
- b. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano por um grupo restrito de gerentes de projetos.
- c. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas os gerentes de projetos são fracamente estimulados quanto ao uso desses assuntos.
- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos gerentes de projetos.
- e. Os gerentes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

3. Em relação à **aceitação do assunto** “Gerenciamento de Projetos” por parte dos clientes dos projetos do setor (ou seja, dos setores internos ou externos à organização que recebem o produto ou serviço criado pelo projeto), assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano. Os clientes gostam do tema e estimulam seu uso.
- b. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas por um grupo reduzido de clientes.
- c. O assunto é bastante aceito como uma boa prática de gerenciamento há, pelo menos, um ano, mas os clientes não sabem avaliar exatamente se as práticas de gerenciamento de projetos estão sendo

convenientemente utilizadas.

- d. Está se iniciando um trabalho de conscientização junto aos clientes.
- e. Os clientes desconhecem o assunto ou existe algum receio, por parte dos gerentes, quanto ao uso desses assuntos.

4. Em relação ao **nível de conhecimento técnico (ou da área do negócio)** pela equipe de gerenciamento de cada projeto, assinale a opção mais adequada:

- a. A equipe conhece suficientemente bem os assuntos técnicos (ou da área de negócio).
- b. O nível de conhecimento é quase adequado, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados para atingir o estágio desejado.
- c. O nível de conhecimento é médio, mas treinamentos em sala de aula e práticos estão disponibilizados e são utilizados para se atingir o estágio desejado.
- d. O nível de conhecimento é fraco, e estão sendo feitos esforços para disponibilizar treinamentos.
- e. O nível de conhecimento é inexistente e não há nenhuma perspectiva de melhoria.

5. Em relação aos **treinamentos internos (efetuados dentro da organização)**, relativos a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e *softwares*, com freqüência e regularidade.
- b. São realizados cursos internos há algum tempo, abordando assuntos metodológicos e *softwares*, mas a oferta é muito irregular e insuficiente.
- c. Os primeiros treinamentos internos acabam de ser efetuados e espera-se que se repitam com freqüência e regularidade.
- d. Estão se iniciando esforços internos para se ter um programa de treinamento.
- e. A organização não dá importância a este aspecto e não realizou nenhum curso interno no último ano.

6. Em relação aos **treinamentos efetuados fora da organização** (tais como cursos de aperfeiçoamento, mestrado, MBA, certificação, etc.) para profissionais do setor envolvidos com gerenciamento de projetos, nos últimos doze meses, assinale a opção mais adequada:

- a. A organização estimula tais iniciativas por meio de vantagens de carreira para os participantes, desde que adequadamente justificadas.
- b. A organização estimula tais iniciativas, desde que adequadamente justificadas e, eventualmente, pode oferecer vantagens de carreira para os participantes.
- c. A organização aceita tais iniciativas e está analisando a viabilidade de oferecer vantagens de carreira aos participantes.
- d. A organização está analisando o assunto e pretende divulgar normas para este assunto.
- e. A organização desconhece ou desestimula tais iniciativas.

7. Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido aos gerentes de projetos, assinale a opção

mais adequada:

- a. O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento, conforme o PMBOK em nível adequado aos gerentes de projetos. Praticamente todos os gerentes de projetos foram treinados.
- b. O treinamento abordou todos os grupos de processos e áreas de conhecimento conforme o PMBOK, em nível adequado aos gerentes de projetos, mas atingiu uma quantidade restrita de gerente de projetos.
- c. O treinamento não abordou as áreas identificadas como necessárias ao setor.
- d. Está se iniciando um programa de treinamento.
- e. Não foi realizado nenhum treinamento para os gerentes de projetos e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

8. Em relação ao **tipo e abrangência do treinamento** fornecido à alta administração do setor (ou seja, às chefias superiores que têm alguma influência nos projetos do setor), assinale a opção mais adequada:

- a. O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração. Praticamente toda a alta administração do setor que necessita do treinamento foi treinada.
- b. O treinamento abordou as áreas relevantes do PMBOK (adequadas ao setor), em nível adequado à alta administração, mas atingiu uma quantidade insuficiente de profissionais da alta administração do setor.
- c. O treinamento fornecido foi considerado insuficiente ou pouco adequado relativamente às necessidades da alta administração do setor.
- d. Está sendo elaborado um programa de treinamento para a alta administração.
- e. Não foi fornecido nenhum treinamento à alta administração do setor e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

9. Em relação ao **entendimento da importância de aspectos organizacionais** (Escritório de Gerenciamento de Projetos, Comitê, Estrutura Matricial, Sponsor, etc.) para o bom andamento dos projetos, podemos afirmar que:

- a. As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos e dão força para sua implementação e aperfeiçoamento.
- b. As principais lideranças do setor e da alta administração da organização conhecem o assunto, sabem da sua importância para o sucesso de projetos, mas não têm tomado nenhuma iniciativa para estimular a implementação e aperfeiçoamento do assunto.
- c. As principais lideranças citadas conhecem o assunto, mas não estão inteiramente confiantes quanto à sua importância para o sucesso de projetos.
- d. Foi iniciado um esforço no sentido de divulgação do assunto junto às lideranças.
- e. As principais lideranças de gerenciamento de projetos do setor e da alta administração da

organização desconhecem o assunto,

10. Em relação ao **treinamento em softwares para gerenciamento de tempo** (seqüenciamento de tarefas, cronogramas, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Foi fornecido treinamento a todos profissionais que necessitam deste recurso. Eles utilizam os *softwares* adequadamente há mais de um ano.
- b. Foi fornecido treinamento a todos profissionais que necessitam deste recurso mas apenas um grupo restrito de profissionais usa o software adequadamente de forma rotineira.
- c. Foi fornecido treinamento aos profissionais que necessitam deste recurso. Está se iniciando a utilização dos *softwares*.
- d. Foi feito um plano de treinamento para *software* de gerenciamento de tempo.
- e. Não existem *softwares* para gerenciamento de tempo no setor da organização.

NIVEL 3 - PADRONIZADO

1. Em relação ao **uso de metodologia** de gerenciamento de projetos por pessoas envolvidas com projetos, no setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe uma metodologia aparentemente completa, implantada e que aborda os cinco grupos de processos e as áreas de conhecimento, tidas como necessárias, do PMBOK. Seu uso é rotineiro por todos os principais envolvidos com projetos há, pelo menos, um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se implementar uma metodologia.
- e. Não existe metodologia implantada e não se tem plano de implementação

2. Em relação à **informatização da metodologia**, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um sistema informatizado para os diversos tipos de projetos do setor, em uso por todos os principais envolvidos há, pelo menos, um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação.
- e. Não existe informatização implantada e não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

3. Em relação ao **mapeamento e padronização dos processos** que envolvem as etapas para a criação do produto/serviço, abrangendo o surgimento da idéia, o estudo de viabilidade e suas aprovações (Planejamento Estratégico) e o ciclo do projeto, podemos afirmar que:

- a. Todos os processos acima foram mapeados, padronizados e, alguns, informatizados. O material produzido está em uso há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.

- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se iniciar o trabalho citado.
- e. Ainda não existe uma previsão de quando as tarefas acima serão iniciadas.

4. Em relação ao **planejamento de cada novo projeto** e conseqüente produção do Plano do Projeto, podemos afirmar que:

- a. Este processo é feito conforme padrões estabelecidos que demandam diversas reuniões entre os principais envolvidos e o modelo possui diferenciações entre projetos pequenos, médios e grandes. Ele é bem aceito e está em uso há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se planejar os novos projetos.
- e. Não existe nenhum padrão em uso e não existem planos para desenvolver nenhum novo modelo. O atual processo é intuitivo e depende de cada um.

5. Quanto à **estrutura organizacional** implementada (projetizada, matricial forte, balanceada ou fraca), relativa ao relacionamento entre o Gerente do Projeto e outras áreas da organização (também chamadas de "fornecedores internos"), podemos afirmar que:

- a. Foi feita uma avaliação do tipo de estrutura organizacional mais adequado e possível no momento e foi acordada uma estrutura com os "fornecedores internos" com regras claras. Esta estrutura está em uso pelos principais envolvidos há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que o uso é restrito a poucos envolvidos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estudos foram iniciados para atacar este assunto.
- e. Nada foi feito.

6. Em relação ao **Escritório de Gerenciamento de Projetos (EGP) do setor**, assinale a opção mais adequada:

- a. Foi implantado e possui forte envolvimento com o planejamento e acompanhamento dos projetos do setor. Está operando há mais de um ano e influencia todos os projetos importantes do setor.
- b. Tal como acima, exceto que a atuação do EGP é restrita a poucos projetos importantes do setor.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implantação de um EGP.
- e. Não existe EGP e não existem planos para sua implantação.

7. Em relação ao uso de **Comitês** para acompanhamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. Foram implantados, reúnem-se periodicamente e têm forte influência no andamento dos projetos importantes do setor que foram escolhidos para serem acompanhados pelo comitê. Estão operando há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que a atuação dos comitês é restrita a poucos projetos importantes do

setor.

- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para sua implantação.
- e. Não existem Comitês e não existem estudos para sua implantação.

8. Em relação às **reuniões de avaliação do andamento de cada projeto** efetuadas pelo gerente do projeto com sua equipe, assinale a opção mais adequada:

- a. São organizadas segundo uma disciplina pré-estabelecida que prevê horário, local, pauta, participantes, relatórios, etc. e permitem que todos os membros da equipe percebam o andamento do projeto. Está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática está restrita a poucos gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação de reuniões de avaliação do andamento.
- e. Não existem. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

9. Em relação ao **acompanhamento da execução de cada projeto**, assinale a opção mais adequada:

- a. Os dados adequados são coletados periodicamente e comparados com o plano baseline. Em caso de desvio da meta, contramedidas são identificadas e designadas aos responsáveis. O modelo funciona e está em uso por todos os projetos há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática está restrita a poucos gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementar o acompanhamento dos projetos.
- e. Nada é feito e não existe nenhuma iniciativa neste assunto. Ao que parece, os projetos ficam à deriva.

10. Com relação ao **planejamento técnico do produto ou serviço que está sendo desenvolvido** (ou seja, a documentação técnica) e que é utilizado pelo Líder Técnico, pelo Gerente do Projeto e outros que dele necessitam, podemos afirmar que:

- a. A documentação técnica produzida em cada projeto é de muito boa qualidade e todos os principais envolvidos no setor conhecem o assunto e o tem praticado com muita propriedade há mais de um ano.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática é restrita a poucos que dela necessitam.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para implementação do assunto.
- e. Nada existe, assim como não existe nenhuma iniciativa no assunto.

NIVEL 4 – GERENCIADO

1. Em relação ao **histórico de projetos já encerrados**, no que toca aos aspectos (caso sejam aplicáveis):

retorno do investimento; qualidade do produto/serviço que foi criado; qualidade do gerenciamento; armazenamento de Lições Aprendidas, podemos afirmar que:

- a. Foi criado um banco de dados para coletar estes dados e existe uma quantidade adequada de dados que são de ótima qualidade. O sistema está em uso há mais de dois anos pelos principais envolvidos, para planejar novos projetos e evitar erros do passado.
- b. Tal como acima, exceto que o uso do banco de dados é restrita a poucos gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se criar um banco de dados tal como acima.
- e. Existem alguns dados, mas estão dispersos e não existe um arquivamento informatizado central. Não existe a prática do uso. Não existe um plano para se atacar o assunto.

2. Em relação à gestão de portfólio e de programas identificados no Planejamento Estratégico para o setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Todos os portfólios e programas recebem um atendimento especial, tendo o seu próprio gerente, além dos gerentes de cada projeto. Este gerenciamento é feito em fina sincronia com o responsável pelas metas estratégicas da organização há mais de 2 anos.
- b. Tal como acima, exceto que restrito a uns poucos portfólios e/ou programas.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Está sendo criada uma abordagem para dar prioridade a portfólios e programas identificados pelo Planejamento Estratégico
- e. Desconhece-se a importância deste assunto.

3. Em relação à Melhoria Contínua no modelo de gerenciamento de projetos existente no setor, praticada por meio de controle e medição da metodologia e do sistema informatizado, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um sistema de melhoria contínua pelo qual os processos são permanentemente avaliados e os aspectos que mostram fragilidade ou inadequabilidade são discutidos e melhorados. É bem aceito e praticado pelos principais envolvidos há mais de 2 anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Está sendo implementado um programa de melhoria contínua.
- e. O assunto ainda não foi abordado.

4. Em relação às **anomalias em tarefas** que estão em andamento ou que acabaram de ser executadas (início muito fora do previsto, duração muito além da prevista, estouro de orçamento, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um procedimento praticado por todos os gerentes de projeto pelo qual se coletam dados de anomalias de tarefas e se efetua uma análise para identificar os principais fatores ofensores. Está em uso com sucesso há mais de dois anos.

- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita a poucos projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Está sendo implantado um sistema com o objetivo citado na primeira opção.
- e. O assunto não foi abordado.

5. Em relação às causas de fracasso de projetos já encerrados (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento às exigências de qualidade) oriundas do próprio setor ou de setores externos, assinale a opção mais adequada:

- a. Todas as principais causas de fracasso foram identificadas. Foram estabelecidas e implantadas contramedidas para evitar que estas causas se repitam. Todos os principais envolvidos utilizam estes conhecimentos há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que as conclusões e uso desta prática ainda são preliminares.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B
- d. Estão sendo feitos estudos para se implantar um sistema tal como o acima.
- e. Ainda não existe um trabalho nesta direção.

6. Em relação à estrutura organizacional existente, é possível afirmar que a estrutura implementada anteriormente para governar o **relacionamento entre os gerentes de projetos e os "fornecedores internos"** (veja questão 5 do nível 3):

- a. Evoluiu para uma nova forma realmente correta e eficiente. Os gerentes de projetos possuem e exercem a autoridade necessária e adequada para as suas funções. A nova forma é praticada por todos os gerentes de projeto com sucesso há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que nem todos os gerentes de projetos se relacionam com seus fornecedores internos conforme a nova estrutura.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Os estudos para a evolução foram concluídos e está se iniciando a implantação da nova estrutura.
- e. Nada foi feito. Não se conhece adequadamente o assunto para se traçar um plano de evolução.

7. Em relação ao **acompanhamento do trabalho** efetuado pelos gerentes de projetos e ao estímulo que lhes é concedido no sentido de atingirem as metas de seus projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um Sistema de Avaliação dos gerentes de projetos, pelo qual se estabelecem metas e, ao final do período, se avalia quão bem eles se destacaram, podendo, então, obter bônus pelo desempenho. O sistema funciona com sucesso há pelo menos dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é aplicada a poucos gerentes.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Foram feitos estudos nesta direção e estão sendo implementados.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

8. Em relação ao aperfeiçoamento da capacidade dos gerentes de projetos do setor, com ênfase em

relacionamentos humanos (liderança, negociação, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um plano estruturado formal de treinamento e praticamente todos os gerentes de projeto já passaram por este treinamento. Os cursos são de ótima qualidade, são bem avaliados e modelo tem funcionado com sucesso nos últimos dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que esta prática ainda é restrita a poucos tipos de treinamentos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para se fornecer treinamento avançado de qualidade.
- e. Não existe nenhuma iniciativa nessa direção.

9. Em relação ao estímulo para a obtenção de **certificação** pelos gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um plano em execução para estimular os gerentes de projetos a obter uma certificação PMP, IPMA ou equivalente. Este plano está em funcionamento há mais de dois anos e uma quantidade significativa de gerentes de projetos já obteve certificação
- b. Tal como acima, exceto que esta prática atingiu uma parcela de gerentes de projetos.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. O assunto é visto com seriedade e pretende-se montar um plano neste sentido.
- e. Não existe nenhuma iniciativa neste sentido.

10. Em relação ao alinhamento dos projetos executados no setor com os negócios da organização (ou com o Planejamento Estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a. Foram criados critérios enérgicos para que os novos projetos somente sejam aceitos se alinhados com os negócios da organização e eles têm sido respeitados. O sistema funciona eficientemente há mais de dois anos.
- b. Tal como acima, exceto que, algumas vezes, os critérios não são respeitados.
- c. O cenário existente é inferior ao apresentado nos itens A e B.
- d. Estão sendo feitos estudos para a criação dos critérios.
- e. Não existem critérios enérgicos de alinhamento com os negócios da organização para que os novos projetos.

NÍVEL 5 – OTIMIZADO

1. Em relação ao **histórico de projetos já encerrados**, no que toca aos seguintes aspectos (caso aplicáveis): retorno do investimento; qualidade do gerenciamento; qualidade técnica e desempenho do produto/serviço obtido, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.

- e. Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

2. Em relação ao **histórico de projetos já encerrados**, no que toca a **Lições Aprendidas**, assinale a opção mais adequada:

- a. Existe um amplo e excelente banco de dados (ou algo semelhante), que é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos há, pelo menos, 2 anos.
- e. Existe um banco de dados (ou algo semelhante), que não pode ser classificado de amplo e excelente ou não é utilizado rotineiramente pelos gerentes de projetos.

3. Em relação à **avaliação da estrutura organizacional implementada** no setor (Comitês, Escritório de Gerenciamento de Projetos, Gerentes de Projetos, *Sponsors*, Estrutura Projetizada, Estrutura Matricial, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. A estrutura implementada é perfeitamente adequada ao setor e funciona de forma totalmente convincente há, pelo menos, 2 anos.
- e. O cenário da opção anterior ainda não foi atingido.

4. Em relação à **visibilidade de nossa organização** na comunidade empresarial, assinale a opção mais adequada:

- a. Nossa organização é vista e citada como benchmark em gerenciamento de projetos há, pelos menos, 2 anos. Recebemos freqüentes visitas de outras organizações para conhecer nosso sistema de gerenciamento de projetos.
- e. Ainda estamos muito longe de ser reconhecidos como benchmark.

5. Em relação à capacidade dos gerentes de projetos do setor em **relacionamentos humanos** (negociação, liderança, conflitos, motivação, etc.), assinale a opção mais adequada:

- a. Quase a totalidade de nossos gerentes é altamente avançada nesses aspectos há pelos menos 2 anos.
- e. Ainda estamos muito longe de atingir o nível acima.

6. Em relação ao **clima** existente no setor, relativamente a gerenciamento de projetos, assinale a opção mais adequada:

- a. O assunto gerenciamento de projetos é visto como "algo natural" no setor há, pelo menos, 2 anos. Os projetos são planejados com rapidez e eficiência e a execução ocorre em um clima de baixo stress, baixo ruído e alto nível de sucesso.
- e. Ainda não atingimos o cenário acima.

7. Em relação ao programa de **certificação PMP, IPMA ou equivalente** para os gerentes de projetos do setor, assinale a opção mais adequada:

- a. A quantidade adequada e necessária de gerentes certificados foi atingida.

- e. Ainda não atingimos a quantidade adequada e necessária.

8. Em relação às **causas de fracasso** dos projetos (atrasos, estouro de orçamento, não obediência ao escopo previsto, não atendimento a exigências de qualidade), tanto internas como externas ao setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Todas as causas foram mapeadas e ações de correção já são executadas com sucesso quase total há, pelo menos, 2 anos.
- e. Ainda existe muito trabalho a ser feito neste sentido.

9. Em relação à **informatização** implantada no setor, assinale a opção mais adequada:

- a. Ela é totalmente adequada ao setor, aborda todos os aspectos necessários ao gerenciamento, pode ser utilizada por diferentes tamanhos de projeto e é utilizada rotineiramente durante todo o ciclo de vida de cada projeto há, pelo menos, 2 anos.
- e. Ainda não atingimos o cenário acima.

10. Em relação ao **alinhamento** dos projetos executados no setor **com os negócios da organização** (ou com o planejamento estratégico), assinale a opção mais adequada:

- a. O alinhamento é de 100% há muito tempo (acima de 2 anos).
- e. Ainda não temos um alinhamento de 100%.

TABELA PRÁTICA PARA SOMAR OS RESULTADOS

Utilize a tabela em separado para somar de forma mais

rápida Atenção: o nível 1 não contém questionário

NÍVEL 2					
PER	A	B	C	D	E
GUNTA	10	7	4	2	0
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
TOTAL					
SUB-TOTAL A+B+C+D+E NÍVEL 2					

NÍVEL 4					
PER	A	B	C	D	E
GUNTA	10	7	4	2	0
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
TOTAL					
SUB-TOTAL A+B+C+D+E NÍVEL 4					

NÍVEL 3					
PER	A	B	C	D	E
GUNTA	10	7	4	2	0
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
TOTAL					
SUB-TOTAL A+B+C+D+E NÍVEL 3					

NÍVEL 5		
PER	A	E
GUNTA	10	0
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
TOTAL		
SUB-TOTAL A+E NÍVEL 5		

TOTALIZAÇÃO
(TRANSFIRA OS SUB-TOTAIS
PARA ESTA TABELA)

NÍVEL	PONTOS OBTIDOS
2	
3	
4	
5	
TOTAL	

AVALIAÇÃO FINAL
$$100 + \text{TOTAL} / 100$$
NOTA FINAL:

ANEXO B – FLUXOGRAMA

